

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh strategie podniku na liberalizovaném trhu s energiemi
The Draft of Business Strategy on a Liberalized Energy Market

Student:	Bc. Jiří Konečný
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Petr Němčík

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jiří Konečný**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Návrh strategie podniku na liberalizovaném trhu s energiemi**
The Draft of Business Strategy on a Liberalized Energy Market

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Vymezení teoretického rámce v oblasti liberalizace trhu
 3. Analýza dopadu liberalizace trhu v energetickém průmyslu
 4. Návrhy a doporučení vedoucí k upevnění pozice na trhu
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

COLVIN, Geoffrey. *Růst i při klesajícím trendu: deset strategií managementu pro úspěšné překonání recese*. Přel. Daniel Orgoník. Brno: Computer Press, 2010. 179 s. ISBN 978-80-251-2748-3.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Přel. Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
VEBER, J. a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010. 360 s. ISBN 978-80-7261-210-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Němčík**

Datum zadání: 22.11.2013
Datum odevzdání: 25.04.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracoval samostatně. Přílohy č. 2,3,4, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.“



Jiří Konečný

V Ostravě 25. 4. 2014

Tímto bych rád poděkoval Ing. Petrovi Němčíkovi za odborné vedení, metodickou pomoc a velmi cenné rady, které mi poskytl při zpracování diplomové práce.

Obsah

1. Úvod	5
2. Vymezení teoretického rámce v oblasti liberalizace trhu	6
2.1. Liberalismus a jeho vývoj ve světě	6
2.1.1. Filozofové přirozených zákonů.....	6
2.1.2. Fyziokratismus	7
2.1.3. Klasická ekonomie	8
2.1.4. Rakouská škola.....	9
2.1.5. Ordoliberalismus	10
2.1.6. Chicagská škola.....	10
2.2. Strategie	11
2.2.1. Strategie a kultura.....	12
2.2.2. Strategie jako konkurenční výhoda	13
2.2.3. Strategická agilnost.....	15
2.2.4. Strategie v období úpadku	18
2.3. Služba	19
2.3.1. Charakteristiky služby	20
2.3.2. Marketing služeb.....	24
2.3.3. Kvalita služeb.....	26
2.4. Legislativní rámec trhu s energiemi	27
2.4.1. Energetický regulační úřad (ERÚ)	28
2.5. Metody užitá v diplomové práci	28
2.5.1. Analýza vlivu makrookolí	29
2.5.2. PEST analýza	29
2.5.3. SWOT analýza.....	31
3. Analýza dopadu liberalizace trhu v energetickém průmyslu.....	33
3.1. Energetický průmysl v České republice	33

3.1.1. Elektrárství	33
3.1.2. Plynárství	34
3.1.3. Teplárství	36
3.2. Vývoj plynárství v Českých zemích	36
3.3. RWE v České republice.....	38
3.4. Proces liberalizace v plynárství	40
3.4.1. Situace v Českém plynárství před rokem 2005.....	41
3.4.2. Meziobdobí 2005 – 2006	42
3.4.3. Dokončení liberalizace	44
3.4.4. Situace na trhu se zemním plynem po liberalizaci	47
3.5. Vývoj tržního podílu na trhu se zemním plynem.....	52
3.6. Dopad liberalizace na RWE.....	58
3.7. Shrnutí dopadu liberalizace trhu v energetickém průmyslu	62
3.7.1. PEST analýza	62
3.7.2. SWOT analýza.....	64
4. Návrhy a doporučení vedoucí k upevnění pozice na trhu	68
4.1. Zaměření se na moderní technologie.....	68
4.2. Zvýšení podílu na trhu s elektřinou.....	69
4.3. Speciální nabídka pro větší zákazníky	71
5. Závěr.....	72
Seznam použité literatury	73
Seznam zkratk.....	77
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

1. Úvod

V současné době žijeme ve velmi dynamicky se vyvíjejícím světě, který je neustále v pohybu. Aby mohla nějaká firma v tomto světě uspět, musí mít velmi dobře propracovanou strategii. Strategie by se dala volně označit jako základní myšlenka, bez které firma skoro nemůže existovat. Strategie ovlivňuje veškeré činnosti ve firmě. Všechny tyto činnosti spolu musí spolupracovat, aby byla zvolená strategie co nejefektivněji využita. Dobře zvolená a využívaná strategie může přinést firmě konkurenční výhodu nad ostatními účastníky trhu.

Cílem této diplomové práce je detailní analýza procesu liberalizace českého plynárenství a navrhnutí vhodné strategie pro společnost RWE, která povede k upevnění pozice společnosti na trhu. Společnost RWE byla vybrána záměrně, jelikož důsledkem otevření trhu se zemním plynem ztratila skoro čtyřicet procent ze svého původního tržního podílu a nyní musí čelit velmi ostré konkurenci, která zde ještě před sedmi lety nebyla.

Diplomová práce je sestavená ze dvou hlavních částí, a to z teoretické a praktické části. V teoretické části bude vymezen rámec v oblasti liberalizace trhu, který spočívá v přiblížení historického vývoje liberalismu ve světě, ve vysvětlení přístupu ke strategii v dnešní době a také zde bude charakterizován pojem služba, kvalita služby a marketing služeb. Dále v této části bude přiblížen legislativní rámec trhu s energiemi a na konci této části budou popsány metody, které byly využity při zpracovávání praktické části.

V praktické části bude nejprve přiblížen energetický průmysl v České republice, vývoj plynárenství na českém území a bude představena společnost RWE. Následně bude provedena detailní analýza procesu liberalizace v plynárenství se zaměřením na počty změn dodavatelů v jednotlivých segmentech v průběhu procesu. Dále chci vysvětlit dopad otevření trhu na skupinu RWE a její tržní

Poslední kapitolou praktické části a tedy vyústěním celé diplomové práce budou možná opatření a doporučení pro RWE, které přispějí k upevnění pozice na trhu.

2. Vymezení teoretického rámce v oblasti liberalizace trhu

V této kapitole bude popsán celý teoretický rámec v oblasti liberalizace trhu. Teoretický rámec zahrnuje vysvětlení pojmů liberalismu, strategie a služba a také legislativních opatření na trhu s energiemi. Dále zde budou vysvětleny metody, jež byly v této diplomové práci využity.

2.1. Liberalismus a jeho vývoj ve světě

Slovo *liberalismus* pochází z latinského slova *liberalis*, což znamená týkající se svobody. Štěrbová (2013) uvádí o liberalismu v obchodě toto: „*Liberalismus v obchodní politice (volný svobodný obchod) je chápán jako odstranění překážek obchodu, tj. klasických obchodních bariér tarifního a netarifního charakteru, otevření všech sektorů vnitřního trhu zahraniční konkurenci a úplné odstranění proexportních, přímých a nepřímých podpor státu ve všech oblastech ekonomiky (ale i v oblastech s ekonomickými aspekty, např. ve zdravotnických službách). Cílem je dosáhnout volné zahraničněobchodní výměny bez zásahů státu.*“¹

Liberální přístup se může projevat jednak pozitivně, tak i negativně. Vyhodnocení důsledků tohoto přístupu je velmi závislé na nastavení ekonomického a sociálního systému dané země. Liberální přístup vede ke změně výrobní struktury, ke zvýšení konkurence na trhu, k růstu specializace ekonomiky a k možným vyšším výhodám ze zahraničního obchodu. Dále mohou být důsledkem liberálního přístupu nižší spotřebitelské ceny, částečně také eliminace inflace a stabilita cen a vyšší nezaměstnanost. Liberalismus může také způsobit to, že domácí trh je ovládnut zahraničním dovozcem, který se pak na domácím trhu chová jako monopolista. Výše vyjmenované důsledky liberálního přístupu se samozřejmě neprojevují dohromady. [14]

Štěrbová (2013) uvádí, že většinou státy nepřijímají liberální přístup autonomně, ale spíše na základě mezinárodních mnohostranných a bilaterálních jednáních.

2.1.1. Filozofové přirozených zákonů

Prvopočátky liberalismu sahají do 17. století k anglickému filosofovi Johnu Lockovi, který patřil spolu s dalším Angličanem Davidem Humem mezi tzv. *filosofy*

¹ ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. 1. vyd. Praha, 2013, 364 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4. Str. 104.

přirozených zákonů. Tito filosofové věřili, že přirozené zákony lidské společnosti mají totožný charakter jakožto zákony přírody, a to, že jsou věčné.

Největší přínos Johna Locka k rozvoji ekonomického myšlení byla jeho *teorie peněz*. „Uvědomoval si již jasně vztah mezi množstvím peněz v oběhu a cenovou hladinou a vyjádřil základní tvrzení kvantitativní teorie peněz: zvýší-li se množství peněz v oběhu, zvýší se cenová hladina ve stejném poměru. To jinými slovy znamenalo, že hodnota peněz závisí nepřímo úměrně na jejich množství v zemi.“² Teorie peněz byla protipólem a útokem na **merkantilistickou** politiku obchodní bilance, která měla velmi negativní důsledek na vývoj obchodu mezi státy. Tato politika totiž směřovala k ochranářské obchodní politice a docházelo zejména k podpoře vývozu a omezení dovozu zboží. Merkantilistická politika využívala především vysokých cel dováženého zboží, vývozních subvencí a monopolů na export zboží. Merkantilisté (například ve Francii za ministra financí Jeana Colberta) se snažili, aby země vyvážela řemeslnické a průmyslové výrobky, které měly vysokou přidanou hodnotu a naopak dováželi potraviny a suroviny. [4]

David Hume navazoval na Johna Locka a dále rozpracoval kvantitativní teorii peněz, a byť to byl zejména filosof, je považován za jednoho z předchůdců klasické ekonomie Adama Smitha, na kterého měl značný vliv.

2.1.2. Fyziokratismus

Fyziokratismus, jenž znamená „vládu přírody“ byl od poloviny 18. století směr ekonomického myšlení ve Francii a byl velmi silnou reakcí na merkantilistickou politiku Jeana Colberta. Fyziokraté se sami označovali za ekonomy („Les Économistes“) a vytvořili první ekonomickou školu kolem svého hlavního představitele Francoise Quesnaye. Ten byl nejprve osobním lékařem francouzského krále Ludvíka XV., a ve Versailles se stal respektovanou osobností. Později upoutala jeho pozornost ekonomie, zejména ve vztahu k zemědělství. Quesnay byl zastáncem kvantitativních metod v ekonomii a lze ho označit za předchůdce statistiků. Mezi další představitele tohoto směru patřili Dupont de Nemour, který jako první použil výraz fyziokratismus, a dále pak Victor Riquetti de Mirabeau. Fyziokraté byli částečně předchůdci klasické ekonomie a jednalo se o stoupence ekonomického liberalismu a jejich heslem bylo slavné „*laissez faire, laissez passer*“ – neboli „*nechte být, nechte plynout*“. Fyziokraté se domnívali, že veškeré bohatství pochází ze zemědělství a

² HOLMAN, Robert. *Dějiny ekonomického myšlení*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-717-9380-9. Str.34.

tudíž je jediným produktivním odvětvím, protože přinášelo čistý produkt v podobě rent. „*Průmysl a obchod nazývali sterilním sektorem – ne proto, že by tento sektor nevyráběl užitečné zboží a neposkytoval užitečné služby, nýbrž proto, že vytváří stejnou hodnotu, jakou spotřebuje (vytvořená hodnota je stejná jako náklady).*“³

Francois Quesnay vymyslel Ekonomickou tabulku, která se považuje za největší vynález fyziokratů. Ekonomika v ní byla poprvé zobrazena jako reprodukční proces, neboli stále se opakující kruhový tok peněz a zboží. Ekonomická tabulka byla prvním ekonomickým modelem, byť se jednalo o model zjednodušený a agregovaný. [4]

2.1.3. Klasická ekonomie

Klasická ekonomie jednou pro vždy ustanovila ekonomii jako samostatný vědní obor, který má základní pojmy a teorie. Vychází jednak z filosofů přírodních zákonů, kterými byli John Locke a David Hume, a také částečně z francouzských fyziokratů. Politickým směrem klasiků byl liberalismus a jako svůj ideál viděli ekonomický systém, který byl založen na principech svobodné tržní konkurence a obchodu. Mezi největší klasiky patří zakladatel Adam Smith, Thomas Robert Malthus, David Ricardo a John Stuart Mill.

Za začátek doby klasické ekonomie je označován rok 1776, kdy **Adam Smith** napsal knihu *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Kniha obsahuje čtyři hlavní témata – neviditelná ruka trhu, růst národního bohatství, měření národního bohatství a teorie hodnoty a rozdělování. Neviditelnou ruku trhu Smith vysvětlil jako harmonii mezi zájmem jednotlivce a zájmem společnosti. Harmonie je dosahováno bez zásahů státu (*laissez faire*). V podstatě jde o působení konkurence na trzích a díky tomu dojde k efektivnímu rozdělení výrobních zdrojů. Smith se velmi stavěl proti merkantilismu a její politice obchodní bilance a naopak podporoval myšlenku svobody obchodu. Přišel s teorií principu absolutních výhod v obchodě. Podle ní je v největším zájmu každé země zabývat se výrobou toho druhu zboží, které může vyrobit levněji než jiná země. Neboli, každá země by se měla zaměřit na to, co umí nejlépe. [4]

Dalším velmi významným klasickým ekonomem byl **David Ricardo**, který jednak navázal na Adama Smitha, ale také dal tomuto směru nové rozměry. Největším počinem Ricarda byl zákon komparativních výhod. „*Specializace a oboustranně*

³ HOLMAN, Robert. *Dějiny ekonomického myšlení*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-717-9380-9. Str.40.

výhodná směna se mezi zeměmi mohla rozvinout i tehdy, když jedna z nich dokázala vyrábět všechna zboží s (absolutně) nižšími náklady a druhá země naopak měla u všech zboží absolutně vyšší náklady.“⁴ Náklady měl Ricardo na mysli náklady práce a domníval se, že se obchod mezi oběma zeměmi rozvine tehdy, když nedochází k intenzivním pohybům kapitálu mezi těmito zeměmi. [4]

2.1.4. Rakouská škola

Rakouskou škola je známá svým důsledného a jednoznačným přístupem k liberalismu a také obavou z úvěrové expanze komerčních bank. Škola vznikla v roce 1871 na podnět díla Carla Menger *Základy národohospodářské nauky*. Podle Holmana (2005) jsou ale skutečnými zakladateli Eugen von Böhm-Bawerk a Friedrich von Wieser, kteří byli Mengerovými následovníky. Rakouská škola se ve 30. letech 20. století přesunula z Rakouska do Spojených států, kdy přední představitelé této školy emigrovali z obavy před Hitlerem. Nejznámějšími představiteli Rakouské školy byli Ludwig von Mises a Friedrich A. von Hayek proslavení svou nekompromisní obhajobou liberalismu, nedotknutelnosti občanských svobod a soukromého vlastnictví. Dalšími osobnostmi Rakouské školy byli Joseph Alois Schumpeter nebo Oskar Morgenstern a Johan von Neumann. **Ludwig von Mises** je považován za největšího kritika a odpůrce veškerého etatismu (vměšování státu) ve 20. století. „*Tradiční heslo laissez faire mu neříkalo „nechte působit bezduché mechanické síly“, nýbrž „nechte jednat člověka“ – ať si sám zvolí, jak se chce zapojit do dělby práce a co a s kým chce směřovat.“*⁵ Etatismu považoval za naprosté popření všech idejí liberalismu. **Friedrich August von Hayek** je všemi považován za nejvýznamnějšího představitele liberalismu 20. století. Hayek zasvětil svůj život také boji proti jakékoliv hrozbě totalitarismu, ať už to byl fašismus nebo komunismus. V roce 1947, díky jeho snaze o spojení liberálně orientovaných myslitelů, vznikla ve Švýcarsku významná společnost Mont Pelerin Society, která existuje dodnes. V roce 1950, po svém působení na London School of Economics, odešel na universitu v Chicagu, poté působil na univerzitách ve Freiburgu a Salzburgu. Hayek velmi důkladně rozpracoval monetární teorii hospodářského cyklu a podle něho jsou zdrojem ekonomické nerovnováhy peníze, zejména bankovní úvěry. Hayek byl velkým odpůrcem

⁴ HOLMAN, Robert. *Dějiny ekonomického myšlení*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-717-9380-9. Str. 90.

⁵ HOLMAN, Robert. *Dějiny ekonomického myšlení*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-717-9380-9. Str.261.

Keynesovské ekonomie a socialismu a centrálního plánování. V roce 1974 obdržel Hayek Nobelovu cenu za ekonomii za jeho přínos do teorie hospodářského cyklu. [4]

2.1.5. Ordoliberalismus

Představiteli německého ordoliberalismu (spojení svobody a řádu) byla Freiburská škola. Hlavní myšlenka ordoliberalismu této školy spočívá v ideji, že existuje vazba a podmíněnost mezi hospodářským a právním řádem. Podobnou myšlenku lze nalézt také v názorech von Hayeka. „*Freiburská škola vycházela z názoru, že vznik a upevnění hospodářského řádu nelze ponechat na spontánní evoluci, nýbrž že má v tomto ohledu nezastupitelnou roli stát.*“⁶ Hayek, na rozdíl od ordoliberalistů, věřil v teorii spontánního řádu. Podle ordoliberalistů musí stát vytvořit právní řád, který by zajistil základní hospodářské svobody svých občanů, dodržování smluv a ochránil by jejich vlastnická práva. Největší nebezpečí viděli v aktivitách mocenských skupin a jejich prorůstání politikou a státem a domnívali se, že by takovéto aktivity vedly k narušení řádu a stát je zde od toho, aby ochránil řád před podobnými aktivitami. Představiteli freiburské školy byli Walter Eucken či Ludwig Erhard. [4]

2.1.6. Chicagská škola

Chicagská škola vznikla v roce 1930 a její tradice se datuje do současnosti. Základní myšlenkou této školy je víra ve svobodné trhy a v jejich schopnost účelně přemísťovat zdroje a rozdělovat důchody. Chicagská škola je známa svým vystupováním proti všemu, co hlásal John Maynard Keynes a také nedůvěrou ve státní zásahy, jakožto vírou v sílu svobodného trhu. V 50. letech 20. století byla škola považována za extrémně liberální, a proto nebyla moc akceptována hlavním proudem myšlení doby. Od té doby se mnohé změnilo a představitelé školy se stali nejčastějšími laureáty Nobelovy ceny. Ideje laissez faire přežili v ekonomii ve druhé polovině 20. století právě díky Chicagské škole. [4]

Jedním z nejdůležitějších členů Chicagské školy a jedním z největších liberálů 20. století je **Milton Friedman**. Výchozím bodem Friedmanova liberalismu je především dílo Adama Smithe. Friedman celé své ekonomické dílo zasvětil jednomu cíli, a to dokázat, jaké jsou přednosti hospodářského liberalismu. Jeho přínos spočíval také ve „znovuobjevení“ kvantitativní teorie peněz, kterou přetlumočil do „nového vydání“.

⁶ HOLMAN, Robert. *Dějiny ekonomického myšlení*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-717-9380-9. Str. 343.

Nová interpretace přinesla dva velmi podstatné poznatky. *Prvním poznatkem byl stabilní charakter poptávky po penězích. Druhým poznatkem bylo pochopení rozdílnosti mezi dlouhodobými a krátkodobými účinky změn peněžní zásoby a popření krátkodobé neutrality peněz.*⁷

Friedmanův pohled na liberalismus je obsažen zejména v knihách *Kapitalismus a svoboda* a *Svoboda volby*. Jako příklady ekonomik uváděl ty státy, kde byla nízká míra zdanění a volný zahraniční obchod. Jeho velmi oblíbeným příkladem je současný Hongkong a také Velká Británie a USA ve druhé polovině 19. století. Friedman je důsledným odpůrcem velkých rozpočtových výdajů, o kterých si myslí, že jde o naprosto zbytečné mrhání ekonomickými zdroji. Rovněž je odpůrcem mezinárodní pomoci pro rozvojové země, jelikož se domnívá, že se pomoc nedostane do rukou potřebných. Podle Friedmana je Mezinárodní měnový fond představitelem morálního hazardu na globálních finančních trzích a díky penězům daňových poplatníků lepí díry, které udělali finanční investoři. Friedman je zastáncem plovoucích měnových kurzů, které podle něj nezpůsobují měnové krize, jako se stává v případech, kdy země využívají pevných měnových kurzů. [4]

2.2. Strategie

Každá firma, která chce uspět ve své oblasti podnikání, musí bez ohledu na vlastní velikost mít strategii. Co to vlastně strategie je? V odborné literatuře lze najít nespočet různých pohledů na to, co strategie znamená. Obecně lze říct, že strategie je jakási myšlenka, která ovlivňuje veškeré činnosti v organizaci. Například v případě řízení lidských zdrojů strategie určuje, jaké lidi je nutné do firmy získat, co musí umět a co je musí naučit firma, jak budou řízení ze strany manažerů a v neposlední řadě také, jak budou odměňováni a motivováni k lepší práci. Strategie má také dopad na marketing a management organizace (řízení kvality, finanční řízení, IT). Všem oblastem strategie „říká“, na co se mají zejména cíleně zaměřit a co se má vylepšovat. Nejlepší využití strategie nastane, když jsou všechny části organizace vzájemně propojeny a spolupracují spolu.

Strategie vytyčuje firmě skutečnou cestu, jak dosáhnout dlouhodobých cílů firmy. V dnešním turbulentním světě je velmi obtížné, skoro až nemožné, stanovovat strategii např. na 10, 15 let dopředu. Proto je vhodné se každý rok ke strategii vrátit,

⁷ HOLMAN, Robert. *Dějiny ekonomického myšlení*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-717-9380-9. Str. 426.

zanalyzovat ji a případně upravit na dalších 5 let. Tím se zajistí, že strategie bude odrážet aktuální situaci. Stanovení strategie je velmi komplexní záležitost a musí se přitom vzít v potaz jak vnitřní, tak i vnější faktory, které mají svůj podíl na konkurenceschopnosti firmy. Mezi faktory lze počítat trh, aktuální zaměstnance a lidi, jež jsou na trhu práce k dispozici. Velkou roli hrají také politická rozhodnutí. Když se řekne strategie, mnoho lidí si hned představí dva další pojmy, které se ke strategii vážou. Jedná se o misi a vizi. [11]

Misí, neboli také posláním, je často nazýván smysl, proč vlastně daná firma existuje. V misi je popisován vztah dané firmy ke klíčovým zájmovým skupinám (zákazníci, konkurenti, vlastníci, dodavatelé, zaměstnanci, stát, aj.) a jak by se měla firma k těmto skupinám chovat. Mise patří mezi nejdouhodobější strategické nástroje a jedná se často o obecné definice směrů a zásad firmy, a tedy udržuje určitou časovou spojitost v průběhu doby. V poslání se většinou uvádí informace typu, kdo jsme, jak se hodláme prezentovat k důležitým zájmovým skupinám, co chceme pro zákazníky dělat, kam tím směřujeme a jaké hodnoty bude organizace vyznávat. [11]

Vize má konkrétnější formu než mise a vyjadřuje dlouhodobé cíle organizace (např. kde chce být organizace za pár let). Vize může sloužit k lepší integraci, pochopení a motivaci zaměstnanců organizace. [6]

2.2.1. Strategie a kultura

Kubátová (2012) se domnívá, že je nutné vytvořit vazbu mezi strategií a kulturou organizace, podle které se lidé v organizaci chovají, jak spolu spolupracují a jaký styl vedení používají manažeři. Strategie by měla jasně definovat, jaká by měla být kultura společnosti, aby bylo možné splnit stanovené cíle a v některých případech také celou kulturu společnosti změnit. Kubátová (2012) přirovnává potřebu sounáležitosti strategie a kultury k cyklistovi, který má na zádech náklad, což představuje výkon firmy. Zadní kolo neboli strategie vytváří potenciál pro jízdu vpřed. Přední kolo neboli kultura rozhoduje, jak bude využito daného potenciálu. Z popsaného si lze představit, že bez synergie mezi strategií a kulturou nepůjde dosáhnout vytyčených cílů. Organizace, kde je kultura postavena na individuálních výkonech a kdy jednotlivé oddělení mezi sebou soupeří, nikdy nemůže poskytnout komplexní a zejména kvalitní služby zákazníkovi, protože vždycky dojde k nějakým problémům (např. překročení termínu dodání). V takové firmě nikdy nebude strategie naplno účinná.

Kultura organizace v 21. století začíná převyšovat obsah strategie. Někteří autoři uvádějí, že nejprve se má firma zaměřit na správnou kulturu organizace, tzn. mít na místech správné lidi, kteří mají potřebné znalosti a dovednosti, jsou sami motivováni k práci a učení se, mají schopnost mezi sebou komunikovat bez zbytečných střetů a hlavně budou pracovat jako tým. Ve chvíli, kdy je této situace dosaženo, by měla firma přistoupit k samotné strategii. Důležitým faktorem je schopnost managementu umět správně vést pracovníky organizace, aby mohlo být co nejlépe propojeno jejich společné úsilí a bylo dosaženo trvalého učení se a zlepšování.

2.2.2. Strategie jako konkurenční výhoda

Veškeré směřování strategie organizace by mělo být nastaveno tak, aby byla udržena nebo získána konkurenční výhoda před ostatními organizacemi na trhu. Kubátová (2012) uvádí, že toto směřování strategie musí jít dvěma hlavními směry. Prvním směrem je směr ven z organizace, který vede k zákazníkům a ostatním zájmovým skupinám organizace. Druhý je směr dovnitř, sloužící pro rozvoj interních schopností organizace. *„Konkurenční výhoda je tím důvodem, pro který zákazníci zvolí naši organizace a ne některého z konkurentů, zaplatí a rádi přijdou znova.“*⁸ Technologie nebo speciální technické parametry svým produktů považuje velké množství organizací za svou jedinečnou konkurenční výhodu. Z pozice zákazníka tomu tak, ale být nemusí, jelikož těmto technickým záležitostem nemusí zákazník rozumět a tudíž pro něj nejsou rozhodujícím argumentem, proč volit danou firmu. Tento typ firem staví, jak říká Kubátová (2012), na vnitřním přesvědčení, které se často spojuje s tradicí značky, a kdy tyto organizace mají vlastní vidění světa vně firmu, které ovšem nekoresponduje se skutečnými potřebami a preferencemi zákazníků. Domnívají se, že přesně vědí, co by měl zákazník požadovat, ale poté se přesvědčí o svém hlubokém omylu, kdy zákazník odmítá jejich výrobky kupovat.

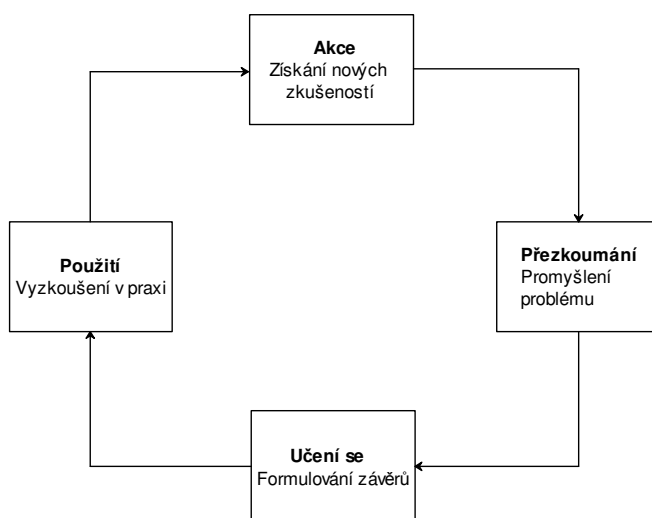
Konkurenční výhoda, kterou firma skutečně využije ve svůj prospěch a která je udržitelná a těžko kopírovatelná po delší časový úsek by měla být založena na správné kombinaci jedinečných schopností a pracovníků firmy. Velmi důležitým prvkem organizace musí být schopnost neustále se přizpůsobovat změnám. Bez této schopnosti organizace jen velmi těžko uspějí v současném velmi dynamicky se rozvíjejícím světě. Neustále se přizpůsobovat změnám znamená, že celá organizace

⁸ KUBÁTOVÁ, Sláva. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-257-4. Str.158.

má chuť učit se novým věcem, inovovat se (cíleně se zaměřit na vyhledávání nových příležitostí) a vystupovat kreativně při vytváření nových nabídek, které naplní zákaznickovy potřeby. Aby toho bylo možné dosáhnout, musí mít lidé ve firmě schopnost týmové spolupráce, protože bez ní není možné rychle zpracovat informace a vytvořit z nich nové konkurenční výhody. Týmová spolupráce vychází zejména z kultury celé organizace, takže je vidět, že kultura firmy je velmi důležitým prvkem při vytváření konkurenční výhody. [11]

Učíci se organizace znamená, že proces učení probíhá neustále bez zastavení, protože na všech projektech, byť jsou sebelepší, lze pořád najít nějaká slabá místa. V současné chvíli může být projekt perfektní, ale v blízké budoucnosti již méně, a proto čím dříve se začne vymýšlet, jak by se dal daný projekt (proces) vylepšit, tím má organizace větší pravděpodobnost, že se bude schopná průběžně adaptovat na nové skutečnosti. Organizace, kde proces učení probíhá neustále, se nedostávají do situací, kdy musí dělat velké změny, ale jenom vylepšují stávající projekty a využívají zpětné vazby, aby se zjistilo, jak projekt zase vylepšit. Psycholog David Kolb přišel s tzv. smyčkou učení. Na obrázku 2.1 je tato smyčka zachycena. Správné učení, ať už jednotlivce nebo organizace, nastane, když se myšlenky udrží ve stále se opakujících cyklech, kdy jedna část navazuje na druhou, ta na třetí, čtvrtou a pak se znovu začíná od první části. Záleží také, jak rychle dokáže organizace celý cyklus provést a kolikrát ho zopakuje. Úspěšné organizace jich udělají hodně a rychle.

Obr. 2.1. Kolbova smyčka učení



Zdroj: Vedení a strategie v nejistých dobách (Kubátová, 2012). Upraveno autorem.

Z obrázku smyčky učení vyplývá, že proces (na svém prvopočátku) začíná ve chvíli, kdy se objeví problém, který je třeba řešit. Poté dochází k přezkoumání daného problému, přemýšlí se o širších souvislostech a příčinách, proč by se měl tento problém řešit. Po nalezení a důsledném promyšlení problému dochází k formulování našich obecných závěrů. Tyto závěry se pak použijí a vyzkoušejí v praxi. Výsledek prvního cyklu by mělo být nalezení nového problému, který je nutné vyřešit. A celý proces se opakuje znovu. Kolbeho základním předpokladem je, aby se celý proces nepřerušoval a ani nezkracoval (přeskočení jednoho kroku).

2.2.3. Strategická agilnost

Trošku jiný pohled na strategii než Čeští autoři mají dva renomovaní poradci v oblasti podnikatelských strategií – Yves Doz a Mikko Kosonen. S nimi se pojí pojem strategická agilnost, který je popsán v jejich publikaci *Dynamická strategie*.⁹ Agilnost jiným slovem označuje mobilitu, hbitost, čilost. Strategická agilnost je pro firmu předpoklad udržení si trvalého růstu. Hlavními pilíři strategické agilnosti jsou strategické vnímání, kolektivní zapojení a pružnost firemních zdrojů.

Velké množství firem se stává obětí svého úspěchu, protože, jak rostou a dosahují dobrých výsledků, stanou se „pohodlnější“ a ztrácejí něco ze své původní přizpůsobivosti. Firmy se stávají strnulejšími, začnou klást větší důraz na efektivitu než na flexibilitu a krátkodobé cíle (objem výroby, rychlost výkonu, úspory z rozsahu aj.) se stávají mnohdy důležitější než dlouhodobé strategické cíle. Důvodů pro požadavky na větší efektivitu než flexibilitu lze hledat například v úzkých smluvních vztazích s firemními klíčovými zákazníky. Firmy se soustředí pouze na ně a utíkají jim zásadní změny v tržním prostředí, což vede k tomu, že podcení zlomové body, kdy se tvoří „inovace“. Také úzká spolupráce s dodavateli může vyústit ve špatné vnímání reálného prostředí. Chybou je také mylné vyhodnocení toho, kdo je hlavním firemním konkurentem v daném odvětví. Toto mělo za následek, jak ukazují Doz a Kosonen (2011), proč byla americká firma Motorola na trhu mobilních telekomunikací předběhnuta finskou firmou Nokia. Naopak strategická agilnost (hbitost) představuje nástroj, jak se vyhnout situaci, kdy dojde k úspěchu, po něm následuje zpomalení vývoje, dále strnulost, krize, pokusy o obnovu a opět k následnému novému úspěchu. Jedná se o trvalý způsob jak pohotově reagovat na měnící se prostředí bez

⁹ DOZ, Yves a Mikko KOSONEN. *Dynamická strategie: schopnost pohotově měnit strategii vám umožní získat náskok před konkurenty*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-227-7.

toho, aby docházelo ke zpomalování či úpadkům. Doz a Kosonen (2011) říkají, že strategická agilnost je kombinace stability procesů a lidí, jejich hodnot, cílů a flexibility vnímání, pružnosti a přemísťování zdrojů a jednoty vedení při rozhodování.

Současný pohled na strategii je již daleko jiný, než jak tomu bylo před 10 či 15 lety. Například Michael Porter ve své publikaci *Konkurenční strategie* z roku 1994 uvádí, že jednou z metod, jak by firma měla tvořit strategii je metoda scénáře.¹⁰ Zejména daleko dynamičtější prostředí než v minulosti je příčinou proč již nejsou strategické scénáře vhodným nástrojem. Ovšem názory autorů publikací se různí asi stejně jako se různí jejich charakteristika strategie. Doz a Kosonen (2011) například považují metodu scénářů za překonanou. Naopak nezávislý redaktor Colvin z magazínu Forbes, který je jedním z nejrespektovanějších novinářů v oboru, považuje metodu scénářů jako vhodnou při volbě strategie zejména v období krize.¹¹ Strategie se v minulosti zakládala na předvídavosti, schopnostech vidět na mnoho tahů dopředu a podrobném poznání vnějšího okolí firmy a do jisté míry mít toto okolí pod kontrolou. Současné dynamické prostředí je ovlivněno zejména digitalizací, globalizací a deregulací.

- Digitalizace ovlivňuje veškerou činnost firem, ať se jedná o odvětví komunikace nebo to, jak firma řídí dodavatele, prodej a marketing. Digitalizace mění historické vlastnosti nutné pro uplatnění se v konkurenci a boří zábrany vstupu do odvětví
- O globalizaci byl napsán nespočet publikací. Globalizace vedla k propojení politických, ekonomických a sociálních věcí na globální (celosvětovou) úroveň.
- Regulací byl v minulosti plný svět. Státy se snažili ochránit odvětvové hranice a bránily tak rozvoji obchodu. Organizace jako WTO (Světová obchodní organizace) nebo Evropská komise bojovaly proti regulacím a státy již pochopily přednosti deregulace. [3]

V důsledku toho došlo k vymazání hranic mezi jednotlivými obory činností firem a tudíž i rozšíření konkurenčního prostoru. Při formulování podnikových strategií se nyní musí vzít v potaz také mnohdy protikladné faktory jako ekosystémy a aliance, akcionáři a omezení způsobilosti.

¹⁰ BARTES, František. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2012. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-113-9.

¹¹ COLVIN, Geoffrey. *Růst i při klesajícím trendu: deset strategií managementu pro úspěšné překonání recese*. Vyd. 1. Překlad Daniel Orgoník. Brno: Computer Press, 2010, iv. ISBN 978-80-251-2748-3. Str. 139.

- **Ekosystémy a aliance.** Zákazníky zajímá spíše než produkt jako takový řešení jejich problému nebo zkušenost spojená s produktem. Jelikož zákazníci požadovali stále častěji integrované řešení, pochopili firmy, že toto nedokážou splnit sami a proto se začaly spojovat do aliancí, tím mohly zákazníkovi poskytnout komplexnější služby, které požadoval.
- **Akcionáři.** Investoři a akcionáři tlačí na firmy, aby jejich ceny akcií rostly, což vede k tomu, že se firmy snaží být úžeji zaměřeny a tím pádem i efektivnější. U firem, kde je více podnikatelských oblastí je nutné tyto aktivity správně propojit, aby docházelo k vytváření hodnoty ve všech oblastech.
- **Omezení způsobilosti.** Firmy snaží zaměřit se na menší oblast podnikatelských činností, ale tak, aby se v daných oblastech prosadily co nejvíce. [3]

Doz a Kosonen (2011) říkají, že strategická mobilita závisí na schopnosti trvalého a průběžného přemísťování a (nebo) nalézání a obnovování hlavní oblasti podnikání. Tato mobilita je nejvíce potřeba na trzích, kde probíhají velmi rychlé změny prostředí. Konkurenční výhoda se díky novým a novým technologiím neustále mění a proto je v takovém prostředí nejistá a do jisté míry také pouze přechodná. Klíčem je neustále konkurenční výhodu obnovovat prostřednictvím inovací, které musí být na trhu jako první a firma musí být schopná rychle přeměnit nápad ve skutečnost. Jak již bylo výše řečeno, třemi klíčovými faktory strategické agilnosti jsou strategická vnímavost, kolektivní zapojení a pružnost zdrojů.

Strategická vnímavost je schopnost myslet v širších souvislostech takovým způsobem, aby se firemní strategie dynamicky měnila spolu s trhem. Nejlepší možnou cestou je však naučit se predikovat pohyby trhu a při případné změně již být na tuto změnu připraveni s časovým předstihem a plánem reakce.

Kolektivní zapojení souvisí se složitým rozhodovacím procesem, který nastává v případě dynamicky se měnícího trhu. Firma, aby byla úspěšná, musí zareagovat na měnící se trh a učinit důležitá rozhodnutí ve velmi krátkém čase. Dle Doz a Kosonen (2011) je nutné do klíčových rozhodnutí, které mění firemní strategii, zapojit více lidí. Tito lidé ovšem musí fungovat jako sehraný tým a být odhodláni nadřadit firemní úspěch svému osobnímu úspěchu.

Pružnost zdrojů je určitá firemní schopnost zdroje rychle přeskupit a využít je co možná nejrychleji na rozvíjející se strategické příležitosti. Tyto zdroje mohou být jak

informační, tak lidské nebo finanční. Zdroje by měly být použity efektivně, což lze dle Doz a Kosonen (2011) docílit tak, že zdroje budou jednak sdíleny mezi sebou a jednak správně alokovány.

2.2.4. Strategie v období úpadku

Svět si prošel rozsáhlou ekonomickou krizí, která byla odstartována v roce 2007 ve Spojených státech. Tato krize se dotkla velkého množství firem, které, pokud nezkrachovaly, musely hledat cesty, jak znovu nastartovat svůj růst i v době poklesu. Jak se dostat z krize popisuje Jamie Dimon, současný výkonný ředitel banky JP Morgan Chase: „*Musíte si určit priority. Šokovalo mě množství lidí, kteří se jen dívali, jak vlak sjíždí z trati*“ – ve smyslu recese – „*a oni se přitom trápili se svým strategickým plánem pro rok 2009. Zrušili jsme všechny tyto nesmysly, všechny schůzky, cesty a všechno ostatní, zaměřili jsme se na fakt, že jsme uprostřed skutečné krize.*“¹² V dobrých dobách se organizace řídí cíly, které jsou nastaveny za předpokladu příznivé situace. Při radikální změně situace, musí firmy znovu promyslet všechny činnosti firmy a drtivou většinu z nich změnit. Ovšem provedení takového počtu změn je velmi obtížné a ze strany manažerů se často jedná o krok, do kterého se jen velmi neradi pouštějí. Colvin (2010) zmiňuje výzkum mezi manažery společnosti Booz & Company, která dospěla k názoru, že se mnoho vedoucích pracovníků nechce postavit skutečnosti. Z krize (poklesu) ovšem jiné cesta než postavení se realitě a opětovným nastavením priorit nevede. Pro lepší pochopení reality by se měli manažeři zaměřit na šest klíčových faktorů, které ovlivňují výkon firmy. Jedná se o finanční sílu, konkurenční výhodu, vládní intervence, stav firemních zákazníků, pověst firmy a riziko. [2]

Firmy, které jsou aktuálně v úpadku, často sahají ke snížení ceny, aby dosáhli většího množství prodaných výrobků nebo služeb. Colvin (2010) říká, že snižování cen se zřídka kdy vyplatí. Podle něho může dojít k nižšímu zisku, než který by byl dosažen bez snížení cen. Udržení neměnných cen může způsobit částečný propad prodeje a z toho vyplývajícího zisku, ale jak se Colvin (2010) domnívá, jedná se o nejlepší cestu. Ovšem je nutno vzít potaz, jaké je standardní stanovení cen v odvětví. Snížení cen je velmi riziková záležitost, jejíž důsledky budou firmu ovlivňovat ještě dlouho po překonání krize. Jedním z důsledků snížení cen je zničení hodnoty

¹² COLVIN, Geoffrey. *Růst i při klesajícím trendu: deset strategií managementu pro úspěšné překonání recese*. Vyd. 1. Překlad Daniel Orgoník. Brno: Computer Press, 2010, iv. ISBN 978-80-251-2748-3. Str. 27.

značky, kterou firma po mnoho let budovala – v případě luxusnějšího zboží. Snížení cen vede také zákazníky k chování, kdy si zapamatují nejnižší cenu a tu potom vyžadují, a když dojde k nárůstu ceny, nechtějí již zboží za tuto vyšší cenu nakupovat. [2]

Jak mohou firmy dosáhnout rychlejšího zotavení

Colvin (2010) uvádí několik nejefektivnějších kroků, které pomohou firmě postavit se zpátky na nohy, a často se jedná o opatření, které manažeři neudělají intuitivně.

- 1) *Porozumění nové ekonomické výnosnosti všech prvků ve společnosti.* Firmy musí znát ekonomickou ziskovost svých zařízení, výrobků, služeb a zákazníků. Pokud firma tuto ziskovost nezná, měla by si provést důkladnou analýzu. Nejdůležitější krok je vyhodnocení ekonomické užitečnosti zákazníků nebo jejich segmentů. Výsledek může mnoho firem překvapit, protože, jak říká Colvin (2010): „*Horních 10% zákazníků většinou produkuje zisky odpovídající více než 100% celkového firemního zisku, zatímco dolních 10% je typicky zodpovědných za ztráty rovnající se zhruba 70% zisku.*“¹³
- 2) *Ekologický pohled na svět.* Tento pohled může nalézt velmi úsporná opatření ve špatných dobách, které by byla za normálních okolností skryta.
- 3) *Nesnažit se o stejné škrty všude.* Je velmi lákavé omezit náklady rovnoměrně na každém oddělení nebo snížit všem stejně mzdy. Snížení mezd může zaměstnance demotivovat k podávání výkonů, protože i když jsou jedni z nejlepších, je postihnut stejný trest jako ty slabé. Je proto velmi důležité rozlišovat zaměstnance jak v období úpadku, ale také v období růstu.
- 4) *Dialog se zaměstnanci.* Firmy by se měly zajímat o názory svých pracovníků. Mohou tak získat skvělé podněty pro provozní zlepšení, které může přinést celkem významné úspory. [2]

2.3. Služba

Trh s energiemi spadá do oblasti služeb, a proto je nutné nejprve definovat pojem služba. Ekonomové Kotler a Keller definují službu takto: „*Službou je jakýkoliv úkon nebo výkon, který jedna strana poskytuje druhé straně a který je své podstatě nehmatatelný a nezakládá žádná vlastnická práva. Její výroba může, ale nemusí být vázána na fyzický výrobek. Výrobci, distributoři i maloobchodníci stále častěji*

¹³ COLVIN, Geoffrey. *Růst i při klesajícím trendu: deset strategií managementu pro úspěšné překonání recese*. Vyd. 1. Překlad Daniel Orgoník. Brno: Computer Press, 2010, iv. ISBN 978-80-251-2748-3. Str. 121.

poskytují služby s přidanou hodnotou nebo prostě jen dokonalou obsluhu zákazníka, aby se odlišili od ostatních.“¹⁴ Kotler (2013) říká, že nabídka firem často obsahuje nějakou službu. Podíl služeb na celkovém výrobku je velmi variabilní. Případů, kdy se jedná striktně o čistou službu nebo čisté zboží moc není. Podle Kotler (2013) rozlišujeme pět kategorií nabídek:

- 1) Čistě hmotné zboží – jedná se o takové výrobky, se kterými není spojena žádná služba. Např. mýdlo, cukr, nápoje.
- 2) Hmotné zboží s doprovodnými službami – u této skupiny platí úměra čím technologicky vyspělejší zboží, tím je potřeba více služeb, které mají podpůrných charakter. Do této skupiny lze zařadit např. automobily či mobilní telefony, kde doprovodnou službou je záruční a pozáruční servis nebo provozovna, kde se zboží prodává a jsou zde k dispozici zkušenosti prodejců.
- 3) Hybridní nabídka – typickým příkladem hybridní nabídky jsou restaurace, kde jak výrobek (jídlo) hraje stejně důležitou roli jako služby (obsluha, posezení, sociální zázemí). Lidé si restauraci oblíbí nejen pro výborné jídlo, ale také pro perfektní služby.
- 4) Služba s doprovodným menším zbožím – příkladem zde této skupiny nabídky jsou letecké společnosti. Je zde poskytována dominantní služba, kterou je přeprava osob. Menším zbožím je v tomto případě občerstvení, které se podává během letu, noviny, které si může cestující vzít před nástupem do letadla nebo to může být palubní prodej zboží. Kotler uvádí, že je nutný velmi kapitálově náročný výrobek, kterým je letadlo, aby mohlo dojít k poskytování této služby.
- 5) Čistá služba – jedná se o nehmatatelné služby, jako jsou služby kadeřníků, právníků nebo masérů.

2.3.1. Charakteristiky služby

Služby mají dle Zamazalová (2010) pět základních charakteristik, které je vymezují. Jedná se o nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absence vlastnictví.

¹⁴ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. Str.394.

Nehmotnost

Služby jsou nehmotného charakteru, protože je nelze vystavovat a zákazník je před nákupem nemůže vyzkoušet nebo se jich dotknout. U příkladu aerolinek zákazník ví pouze to, že bude přepraven z bodu A do bodu B pokud možno co nejrychleji a nejbezpečněji. Tudíž zákazník je v částečné nejistotě a tuto nejistotu se snaží snížit tím, že hledají náznaky, jak je daná služba kvalitní. Často si tyto náznaky odvozují z místa, lidí, vybavení, komunikačních kanálů a ceny, za kterou je služba poskytována. Poskytovatel tedy musí doložit kvalitu jím nabízené služby a pokusit se dát službě hmotnou podobu. Aby toho poskytovatel docílil, může použít některý z marketingových nástrojů. Kotler (2013) uvádí tyto nástroje na příkladu banky:

- 1) Místo – čisté linie jak interiéru, tak exteriéru. Přepážky pro zákazníky by měly být promyšleně rozloženy, aby případné fronty nebyly extrémně dlouhé
- 2) Lidé – zaměstnanci by měli být vhodně oblečení a být připraveni pomoci zákazníkovi. Je nutné mít dostatek lidí, aby zvládli nápor zákazníků.
- 3) Vybavení – ať už jde o počítače nebo nábytek, mělo by se jednat o moderní věci.
- 4) Komunikační materiály – jak v tištěné, tak internetové podobě by měly svědčit o efektivitě a rychlosti banky.

Neoddělitelnost

Zamazalová (2010) uvádí, že služby jsou neoddělitelné ve dvou dimenzích. Jedná se o neoddělitelnost „výrobního“ místa s místem spotřeby a také o neoddělitelnost dané služby od jejího poskytovatele. V tom je hlavní rozdíl mezi službou a výrobkem, který je nejprve někde vyroben, poté uskladněn, distribuován, prodán konečnému zákazníkovi a nakonec spotřebován a platí, že většinou se žádný z těchto kroků neudá ve stejném čase a místě.

*„Poskytovatel je součástí služby. Jelikož často musí být přítomen i klient, je interakce poskytovatele a klienta jednou ze zvláštních charakteristik marketingu služeb.“*¹⁵ Výsledek poskytování služby je závislý jak na poskytovateli, tak zákazníkovi. Poskytovatelé jsou zákazníky vnímáni jako součást hodnoty služby a proto jejich vystupování, znalosti, chování a vzhled ovlivní celkovou cenu a kvalitu služby, jakožto ochotu zákazníka k opakovanému nákupu dané služby.

¹⁵ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. Str.397.

Poskytovatelé se mohou dostat do problémů způsobeného aktuálním navýšením poptávky po službě, protože, jak již bylo řečeno, je služba zároveň poskytována a spotřebovávána. Služby nemohou být vyrobeny v předstihu a uskladněny, proto je jedním z možných řešení vyšší poptávky po službě také vyšší cena za službu. Dalším řešením pro poskytovatele je práce s většími skupinami lidí. Jako příklad tohoto řešení uvádí Kotler (2013) skutečnost, že někteří psychoterapeuti postupně změnili způsob práce a přešli z individuálních terapií na terapie pro menší skupiny lidí, což následně vyústilo ve velké terapie pro více než 300 lidí, které se konají v konferenčních sálech hotelů.

Proměnlivost

Kotler (2007) argumentuje o proměnlivosti služeb tím, že kvalita služby závisí zejména na poskytovateli služby a také na tom, kdy, jak a kde jsou služby zákazníkovi poskytovány. Naopak u výrobků je výrobní proces nastaven tak, aby byl lehce opakovatelný a výrobky byly vyrobeny bez jakýchkoliv odchylek od požadované kvality. Pokud k nějakým odchylkám dojde, lze je lehce (na rozdíl od služeb) odstranit. Firmy v oblasti služeb proto zavádějí různé systémové opatření, aby byly schopny kvalitu služby udržet co nejvíce v jedné linii. Nejvyšší důraz je kladen na pracovníky první linie (front office), kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem. Lidé se často přizpůsobují svému vnějšímu okolí, podléhají náladám a situačním vlivům, a proto pro ně může být velmi nelehké dodržovat jednotné postupy. Proměnlivost služby se může projevit i ze strany zákazníka, kdy svým dobrým či špatným rozhodnutím ovlivní průběh poskytování služby a její výsledek.

Dle Kotler (2013) mohou firmy udělat tyto tři kroky pro zvýšení kontroly kvality u poskytování služby:

- 1) *Investovat do optimalizace procesů výběru a školení zaměstnanců.* Klíčový je zejména výběr správných zaměstnanců a poté jejich prvotřídní zaškolení. Je jedno zda se jedná o odborníky nebo třeba dělníky, protože dobře zaškolený personál lze poznat podle několika znaků jako je spolehlivost, kompetentnost, důvěryhodnost nebo komunikativnost. Dále je nutné zaměstnance správně motivovat, např. pomocí programů, které vyzdvihují a odměňují za kvalitní práci – příkladem může být vyhlášení zaměstnance měsíce nebo odměňování pracovníku na základě zpětné vazby od zákazníků.

- 2) *Standardizovat proces poskytování služby napříč organizací.* Každá služba by měla mít zpracovaný plán (vývojový diagram), který mapuje proces poskytování služby a místa, kde dochází k přímému kontaktu se zákazníkem. Pokud firma zavede standardizaci poskytování služby, ještě to ovšem neznamená, že již nebude docházet k odchylkám v kvalitě poskytované služby. Jednotné postupy ovšem vytvoří vhodné prostředí k tomu, aby těchto odchylek kvality služby bylo pokud možno co nejméně, a tím napomáhají ke spokojenosti zákazníků. Standardizací může být například výměna personálu za stroje (prodejní automaty), které vytvoří méně chyb než lidé.
- 3) *Monitoring spokojenosti zákazníku.* Společnosti, které poskytují služby zákazníkům, by měly mít zavedený systém přání a stížností a výzkumy u zákazníků pro zpětnou vazbu, a tím se dozvědět, co dělají správně a co naopak by se mělo z pohledu zákazníka zlepšit. Firmy mohou provádět kontrolní nákupy u konkurence a porovnat kvalitu služby u nich a u sebe nebo také vytvořit firemní databázi, kam by se ukládali informace o daných zákaznících a díky tomu jim poskytovat služby přesně podle jejich představ bez toho, aby se pokaždé zákazníka vyptávaly (sít' hotelů se svou databází hostů, kde budou mít informace na příklad o tom, jaký polštář host vyžaduje atd.).

Pomíjivost

Pomíjivost neboli neskladnost služeb, že služby nelze uložit a nechat k pozdějšímu použití nebo prodeji. Tato neskladnost vede k problémům ve chvíli, kdy poptávka a nabídka po službách začne kolísat. Podle Kotler (2013) je správné řízení poptávky nebo vytíženosti naprosto kritické a dodává, že správné služby musí být poskytovány správným zákazníkům ve správných časech a na správných místech za takové ceny, jež maximalizují zisk. Firmy mohou využít několik strategií jak na straně poptávky, tak nabídky, aby vyrovnaly ono kolísání.

V případě poptávky se jedná například účtování různých cen ve špičce a mimo špičku, čímž lze přemístit část poptávky, aby využita rovnoměrněji. Dále lze využít doplňkových služeb jako bary v restauracích, aby se čekající zákazníci mohli zabavit. Firmy také využívají rezervačních systémů (hotely, aerolinky), které přesně řídí poptávku po službách. [7]

Na straně nabídky firmy najímají zaměstnance na částečný úvazek, aby pomohli v čase špičky. Některé málo komplikované úkony si mohou dělat sami zákazníci nebo poskytovatelé sdílejí služby s dalšími, v případě že jde o nákladné služby. Firmy se mohou připravit i na budoucí expanzi, což může být dobrá investice do budoucnosti.

Příkladem, který uvádí Kotler (2007), kdy se firmy velmi dobře vypořádaly s problémem pomíjivosti, je tzv. holandská dražba, kterou zavedly firmy prodávající květiny v Holandsku. Pointou celé aukce je to, že se nepostupuje jako v případě klasických aukcí od nejmenší ceny k nejvyšší, se postupuje opačně, tedy, že se začne dražit od vysoké ceny určené dražitelem. Cena klesá do doby, než někdo projeví o zboží zájem. Transakce obvykle trvají cca 4 sekundy. Celý proces od doručení rostlin na letiště, následně do velkoobchodu, maloobchodu až ke koncovému zákazníkovi na druhé straně země stačí 24 hodin. Tento systém, který je velmi rychlý, se skvěle osvědčil pro prodej většího množství snadno prodatelného zboží, které navíc podléhá rychle zkáze, a tudíž musí být rychle prodáno koncovému zákazníkovi. [8]

Absence vlastnictví

Na rozdíl od výrobků, které se po zaplacení stávají majetkem kupujícího, nelze služby vlastnit. Zákazník má ke službě přístup pouze po omezenou dobu – získají oprávnění využívat čas, odbornost a také kvality poskytovatele po dobu vykonávání služby. Někdy můžou poskytovatelé služeb proměnit absenci vlastnictví ve výhodu – příkladem je outsourcing služeb vně podnik. [18]

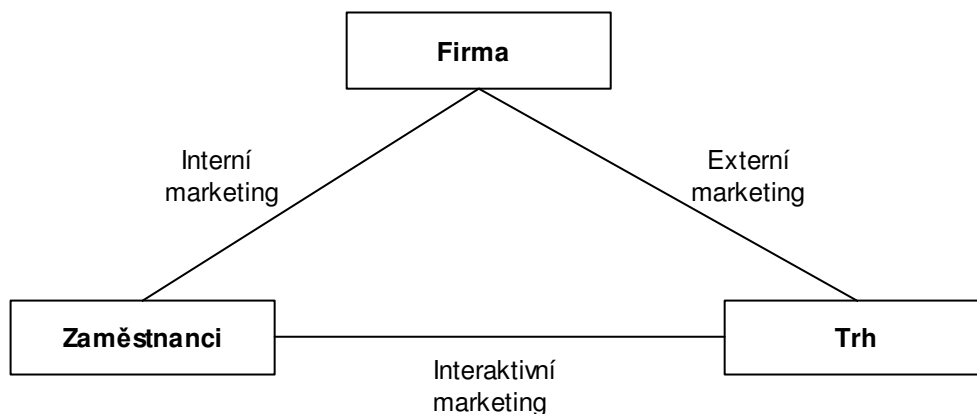
2.3.2. Marketing služeb

Marketing firmy nabízející služby a firmy nabízející výrobky se diametrálně liší. V případě firmy zaměřené na výrobky je to právě daný výrobek, ze kterého se odvodí zbylé marketingové činnosti – výrobku je přidána cena, zákazník se dozví, jaké mu plynou z výrobku užítky a výrobek je distribuován ke konečnému prodeji. Výrobek je tedy výsledkem kombinace různých vstupů, ať už to jsou zaměstnanci, užité technologie, suroviny, znalosti nebo informace. Vstupy musí být využity tak, aby výsledný výrobek měl vlastnosti, kterými vyhoví požadavkům na finálním trhu. Výrobní proces výrobku lze nazvat jako relativně uzavřený, protože zákazník se na výrobním procesu většinou nepodílí. Úkolem marketingu je nalézt takové vlastnosti, které zákazník očekává, dále pomocí komunikačních kanálů a prodejních kampaní

vzbudit v zákazníkovi naplnění jejich očekávání z daného výrobku a samozřejmě také v poslední řadě výrobek prodat. [7]

Naopak firmy na poli služeb musí počítat s daleko komplikovanějším využitím marketingových přístupů, protože často dochází k tomu, že na začátku procesu poskytování služby není jasné, jaké má zákazník představy a přání. Zamazalová (2010) říká, že v této souvislosti firmy také neznají ani jaké zdroje, v jakém objemu a v jakém nastavení mají být využity pro dosažení zákaznickova uspokojení. Dle Kotler (2007) se musí u marketingu služeb počítat také s interním marketingem a interaktivním marketingem. **Interní marketing** firmy zahrnuje velké investice do kvality a výkonu pracovníků. Firma musí perfektně vyškolit a motivovat své pracovníky, zejména ty, jež jsou v přímém styku se zákazníkem, a samozřejmě také ty, kteří tvoří jejich podporu. Všichni pracovníci musí být orientováni na zákazníka, aby bylo možné trvale udržet kvalitu služeb. Než se firma pustí do propagace svých služeb (externí marketing), musí být zvládnutý interní marketing. Špatně vycvičení pracovníci, kteří nevědí, jak se chovat se zákazníkem, rozhodně zákazníka znovu již nepřilákají. **Interaktivní marketing** dle Kotlera představuje to, že vnímaná kvalita služby částečně závisí na vzájemném působení (interakci) mezi kupujícím a prodávajícím. U marketingu služeb závisí celková kvalita služby na tom, kdo ji poskytuje, a zároveň na kvalitě poskytování. Zákazník kvalitu služby hodnotí jak z hlediska technické kvality (např. dobře provedené ostříhání vlasů), tak z hlediska funkční kvality (následná jednoduchá úprava doma). Na následujícím obrázku 2.2 je znázorněno propojení mezi firmou, zaměstnanci a trhem s naznačením, kde jednotlivé typy marketingu působí.

Obr. 2.2: Tři typy marketingu ve službách



Zdroj: Marketing služeb (Kotler, 2007), upraveno autorem.

Zamazalová (2010) charakterizuje úkol marketingu ve službách jako vzájemné prolínání poskytování služeb a jejich spotřeby tak, aby zákazníci mohli ocenit kvalitu poskytovaných služeb a také hodnotu, které těmito službami získají. Cílem marketingu služeb je, aby se ze zákazníků stali věrní klienti, kteří se budou opakovaně vracet a budou šířit dobrou pověst služby ve svém okolí.

2.3.3. Kvalita služeb

Poskytování trvale vyšší kvality služeb než konkurence je jedním z hlavních přístupů, které firma může učit, aby se odlišila od svých konkurentů na trhu. Servisní společnosti (ty co poskytují služby) vědí, že čím mají vyšší kvalitu svých služeb, tím roste jejich konkurenční výhoda, která jim pak přinese vyšší tržby a zisk. Poskytnutí kvalitnější služby může způsobit růst nákladů, ale tyto navíc vynaložené náklady se firmě ve většině případů vrátí – zákazník je více spokojený, tzn. firma má více loajálních zákazníků, kteří se stále vrací a to se projeví v rostoucích tržbách. V normě ISO 9000 se definuje kvalita *„jako stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik.“*¹⁶

Zákazníci mají ohledně služby nějaké své očekávání, které jednak vychází z jejich předchozích zkušeností s danou službou, dále z informací z jejich okolí a z reklam firmy, o jejíž službu se jedná. V případě, že služba překonala zákaznicko očekávání, má tento zákazník sklon se ke službě a jejímu poskytovateli vracet. Kotler (2007) se domnívá, že právě udržení zákazníků je zřejmě nejlepším ukazatelem kvality služeb a také vypovídá o schopnostech firmy si získat loajální zákazníky. *„A tak zatímco pro výrobce může znít cíl řízení kvality „žádné zmetky“, v případě poskytovatele služeb jsou to „žádní ztracení zákazníci.“*¹⁷

Kvalita služeb a její ohodnocení (přřazení kvantifikovaného znaku) je pro servisní firmu velmi obtížný úkol. Obtížnost vychází z charakteristik služby, které byly vyjmenovány a popsány výše (kap. 2.3.1.). Jde zejména o nehmotnost služby, kdy službě nelze přiřadit nějakou fyzickou dimenzi jako výkon, a také fakt, kdy při posuzování služby hraje velkou roli subjektivnost. Kvalitu služby lze posuzovat ve dvou (v některé literatuře se uvádí tři) úrovních – v průběhu poskytování a na základě

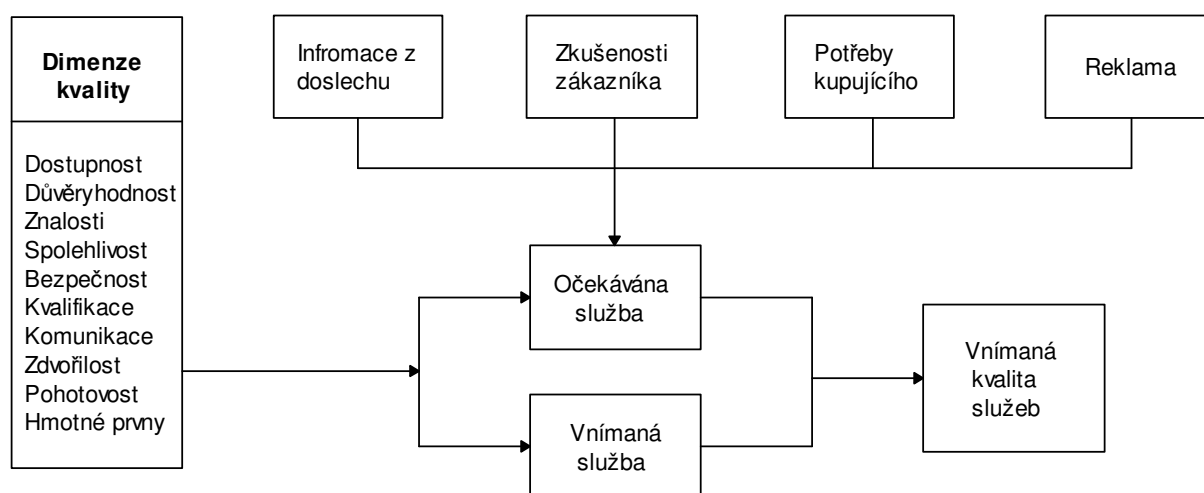
¹⁶ VEBER, J.; a kol. Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010. 360 s. ISBN: 978-80-7261-210-9.

¹⁷ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. Str. 724.

skutečného výsledku, který zákazník získá. Zamazalová (2010) také uvádí třetí úroveň – před skutečným poskytnutím služby.

Vnímání kvality je určeno dimenzemi, které jsou vidět na obrázku 2.3. Jedná se o dimenze – dostupnost, důvěryhodnost, znalost, spolehlivost, bezpečnost, kvalifikace, komunikace, zdvořilost, pohotovost a hmotné prvky. Prvních pět dimenzí je zaměřeno na kvalitu výsledné služby a dalších pět dimenzí je zaměřeno na kvalitu procesu poskytování služby. Do obrázku, kde jsou zobrazeny dimenze, také vstupují faktory informací z doslechu, dřívější zkušenosti zákazníka, potřeby kupujícího a reklama. Veškeré dimenze a faktory spolu s očekáváním služby a skutečně vnímanou službou vytvoří výsledek, kterým je vnímaná kvalita služeb. [8]

Obr. 2.3: Klíčové faktory určující vnímanou kvalitu služeb



Zdroj: Marketing služeb (Kotler, 2007). Vytvořeno autorem.

Je ovšem důležité zmínit, že v současném velmi rychle se měnícím globalizovaném světě již nestačí, aby měly firmy jen dobrou kvalitu. Dle Kotler (2013) nejde jenom o soupeření na základě samotné kvality, ceny případně inovace služby či výrobku. Velmi důležitá je v současnosti také značka a pověst. K tomu Dr. Joseph Plummer říká: „Značka je tím, co si kupujete. Pověst společnosti je to, v co věříte a čemu důvěřujete. Není to jasně vymezeno. Je zapotřebí obojího“¹⁸

2.4. Legislativní rámec trhu s energiemi

Česká legislativa trhu s energiemi je velmi obsáhlá. Patří sem zákony, nařízení vlády, vyhlášky Ministerstva životního prostředí, vyhlášky Ministerstva průmyslu a

¹⁸ KOTLER, Philip a Milton KOTLER. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. Brno: BizBooks, 2013. 208 s. ISBN 978-80-265-0076-6. Str.161.

obchodu, vyhlášky Energetického regulačního úřadu a cenová rozhodnutí Energetického regulačního úřadu. Legislativa se také musí řídit směrnicemi a nařízením Evropské unie a Rady. Nejdůležitějším zákonem v energetice je energetický zákon č. 458/2000 Sb.

2.4.1. Energetický regulační úřad (ERÚ)

Zákonem č. 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon), ve znění pozdějších předpisů byl zřízen k 1. 1. 2001 Energetický regulační úřad, jakožto správní úřad pro výkon regulace v energetice. Úřad sídlí v Jihlavě a má dvě dislokované pracoviště, jedno v Praze a druhé v Ostravě. Energetický regulační úřad řídí dle zákona předseda, kterého jmenuje prezident republiky na návrh vlády. Mandát předsedy je na šest let. Dne 1. 8. 2011 nastoupila do úřadu současná předsedkyně Ing. Alena Vitásková. Předsedkyni úřadu zastupují tři místopředsedové.¹⁹

Energetický regulační úřad působí v oblastech:

- Regulace cen
- Podpory využívání obnovitelných a druhotných zdrojů energie a kombinované výroby elektřiny a tepla
- Ochrana zájmů zákazníků a spotřebitelů
- Ochrana oprávněných zájmů držitelů licencí
- Šetření soutěžních podmínek
- Spolupráce s ÚOHS
- Podpora hospodářské soutěže v energetických odvětvích
- Výkon dohledu na trhy v energetických odvětvích

2.5. Metody užití v diplomové práci

V této části budou popsány metody, které byly použity při získávání údajů k praktické části diplomové práce, při jejich zpracování a vyhodnocení a v neposlední řadě také při vytváření návrhů doporučení. Mezi metody užití v této práci patří PEST analýza a SWOT analýza.

¹⁹ ENERGETICKÝ REGULAČNÍ ÚŘAD. ERÚ: *Informace o Energetickém regulačním úřadu*. Dostupné z: <http://www.eru.cz/cs/o-uradu>.

2.5.1. Analýza vlivu makrookolí

Docentka Sedláčková popisuje makrookolí podniku takto: „*Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Takové vlivy, jako je politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení týkající se surovin, demografický pohyb populace v dané oblasti či revoluční technologické inovace, mohou významně působit na efektivnost podniku a na jeho úspěšnost. Rozdílná úroveň schopnosti jednotlivých podniků vyrovnat se s těmito vlivy, aktivně na ně reagovat, často představuje zcela zásadní faktor ovlivňující úspěšnost podniku.*“²⁰

Do makrookolí patří vlivy vznikající vně podniku a většinou nejsou ovlivněny chováním podniku, tudíž podnik nemá možnost toto okolí aktivně ovlivňovat. Výjimku tvoří opravdu velké podniky typu ČEZ. Ostatní podniky se mohou díky svému rozhodování přizpůsobit těmto vnějším podmínkám a aktivně na ně reagovat.

2.5.2. PEST analýza

Politické a legislativní, ekonomické, sociální a demografické, a technologické faktory jsou klíčovými částmi makrookolí podniku. Dohromady tvoří čtyři skupiny, označující se jako PEST analýza. V dnešní době existuje také pojem PESTEL analýza, do které kromě čtyř výše zmíněných faktorů patří také ekologické a legislativní faktory. Legislativní faktory mají v případě PESTEL analýzy vlastní postavení a nejsou součástí politických faktorů, jak je tomu u PEST analýzy. [12]

Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory představují pro podniky na jedné straně velké příležitosti, ale na straně druhé také různé ohrožení. Daňové zákony, protimonopolní zákony, různé regulace vývozu a dovozu, cenové politiky státu, ochrana životního prostředí a mnoho dalších zákonů, které jsou zaměřeny na ochranu práv lidí. Tyto všechny politické omezení se každého podniku velmi dotýkají a podnik se s nimi musí vypořádat. Každé podnikání je ohraničeno příslušnými zákony, právními normami a vyhláškami, které podnikání upravují a mohou ovlivnit rozhodování o budoucím směřování podniku.

Politické faktory se netýkají pouze tuzemských firem, ale mají dalekosáhlý dopad na poli mezinárodních vztahů mezi zeměmi. Lepší vztahy mezi světovými

²⁰ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, Str.16.

supervelmocemi mohou přinést různé ekonomické dohody, ze kterých budou těžit ostatní firmy. [12]

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory se týkají zejména stavu ekonomiky. Každý podnik musí při svém rozhodování zohledňovat makroekonomické ukazatele, jako jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz.

Ekonomický růst zvyšuje spotřebu, snižuje nezaměstnanost a celkově podniku přináší lepší příležitosti na trhu, a naopak, ekonomický pokles vyvolá opačné tendence. Úroková míra ovlivňuje výnosnost podniku a jeho skladbu finančních prostředků a také cenu kapitálu. Nízká úroková míra znamená pro podnik příležitost k uskutečnění nových podnikatelských plánů. Podobně jako úroková míra ovlivňuje podnik inflační míra. Pokud bude v ekonomice vysoká míra inflace, pak bude investiční činnost podniků klesat a tím pádem bude ekonomický rozvoj velmi limitován. Devizový kurz má vliv zejména na konkurenceschopnost podniků proniknout na zahraniční trhy a být tam úspěšní. Výše uvedené faktory nemůže podnik interpretovat samostatně, ale jako skupiny faktorů, jelikož mezi nimi existují souvislosti a jsou mezi sebou propojeny. Každý podnik musí volit takovou strategii svého podnikání, aby mohl zachytit a předvídat vývoj těchto faktorů. [12]

Sociální a demografické faktory

*„Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou.“*²¹ Do této skupiny faktorů můžeme zařadit změny v demografické struktuře, životní styl obyvatelstva ať jde o způsob trávení volného času nebo o styl oblékání, postoje člověka k životnímu prostředí a jiné.

Podle demografické struktury obyvatelstva se mohou podniky vhodněji zaměřovat na konkrétnější skupinu lidí a své produkty adresovat jim. V souvislosti s životním stylem obyvatel podniky přistupují k takovým krokům, jako jsou pružné pracovní doby, delší dovolené, příspěvky na ozdravné pobyty aj. Velmi důležitým faktorem jsou postoje společnosti k životnímu prostředí. Podniky pod tlakem veřejnosti mění své technologické postupy, instalují dokonalejší zařízení, která znečišťují životní prostředí daleko méně. Velkou roli zde hraje také lobbying nadnárodních ekologických organizací. [12]

²¹ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, Str.18.

Technologické faktory

Každý podnik se musí vyvíjet a neustrnout ve své činnosti, a proto musí velmi dobře zachycovat informace o technických a technologických změnách, které probíhají v okolí. Pokud podnik tyto změny podchytí na počátku, může mu to přinést konkurenční výhodu oproti ostatním a lepší postavení na trhu. Předvídání budoucích schopností a trendů hraje pro podnik klíčovou roli.

Smyslem PEST analýzy není vypracovat obsáhlý list faktorů mající vliv na podnik z vnějšku, jelikož co je pro jeden podnik podstatné, nemusí být až tak podstatné pro jiný podnik. Podstatné je správně určit faktory významné pro konkrétní podnik. S velikostí podniků také stoupá význam PEST analýzy, protože pro tyto podniky (často fungující i v zahraničí) jsou důležité např. mezinárodní vztahy zemí, dovozní kvóty, devizový kurz aj., zatímco malé podniky jsou spíše zaměřeny na životní styl, chování a přání svých zákazníků. [12]

2.5.3. SWOT analýza

*SWOT analýza je jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním a vnějším firemním podmínkám.*²² SWOT analýza je patrně jednou z nejznámějších a také nejpoužívanějších analýz prostředí. SWOT je anglická zkratka počátečních slov čtyřech částí, ze kterých se analýza skládá. Analýzu v podstatě tvoří dvě analýzy sloučené do jedné. První je analýza S-W, kdy „S“ (anglicky Strengths) znamená silné stránky a naopak W (Weaknesses) slabé stránky. Druhou analýzou je O-T, kdy „O“ (Opportunities) jsou příležitosti a „T“ (Threats) naopak hrozby.

Jakubíková (2013) doporučuje, aby se nejprve provedla analýza OT, která se zaměřuje na vnější okolí firmy a po důkladné analýze OT by se mělo přejít k analýze SW, která je zaměřena na vnitřní prostředí dané firmy. [5]

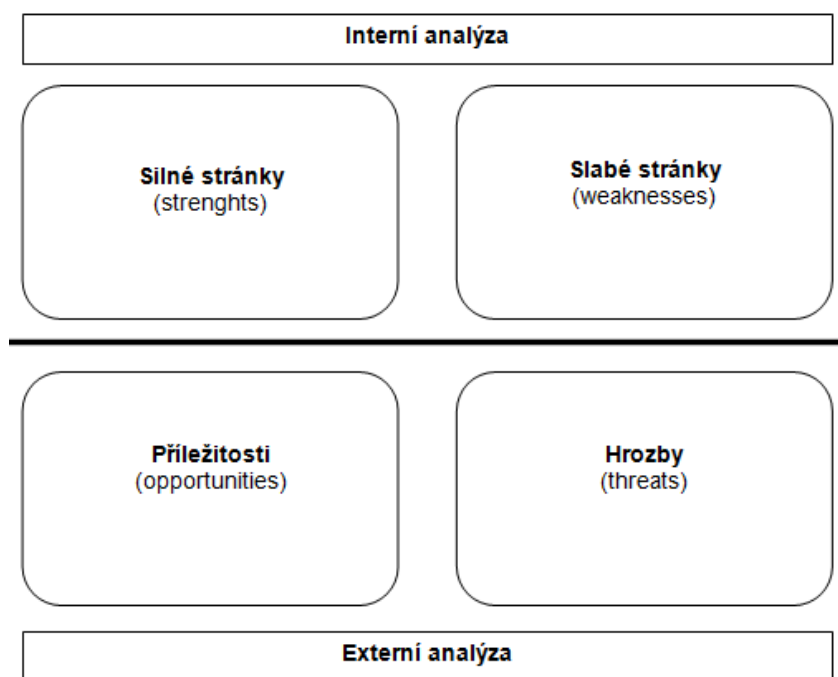
Američtí autoři Vitale, Giglierano a Pfoertsch (2011) míní, že SWOT analýza je začátkem formulace strategie. Velmi často se dochází k tomu, že jedna konkrétní strategie vyvstane, jakmile je SWOT analýza hotova. Autoři se také domnívají, že když máme jednu konkrétní strategii získanou SWOT analýzou, nemá již moc cenu připravovat jednu nebo dvě alternativy, protože ty nikdy nebudou tak dobré jako první nápad.

²² KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Str. 39.

Postup

Při vytváření SWOT analýzy se do čtyř kvadrantů, které jsou vidět na obrázku 2.5, zapíšu silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. V praxi se nejvíce využívá přístup, kdy se v rámci kvadrantů vytvoří celkový přehled silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb s tím, že se v jednotlivých kvadrantech stanoví pořadí podle důležitosti faktorů v nich vypsanych. Faktorů by v jednom kvadrantu nemělo být více než deset, optimum je tak pět položek.

Obr. 2.5 SWOT analýza



Zdroj: Vlastní zpracování.

Výstup

Výsledky SWOT analýzy by měly změnit firemní strategii tak, aby se firma zaměřila na eliminaci, případně odstranění slabých stránek, dále vylepšení stávajících silných stránek a budování nových a také na zmenšení hrozeb a využití příležitostí. [17]

3. Analýza dopadu liberalizace trhu v energetickém průmyslu

Na začátku této kapitoly diplomové práce bude nejprve přiblížen energetický průmysl České republiky, vývoj plynárenství na českém území a také bude představena společnost RWE. Následně bude provedena detailní analýza celého procesu liberalizace českého plynárenství včetně toho, jaké dopady měla na skupinu RWE. Analýza se také zaměřuje na počty zákazníků jednotlivých segmentů, kteří se rozhodli změnit svého dodavatele zemního plynu. V poslední části kapitoly bude provedena PEST a SWOT analýza.

3.1. Energetický průmysl v České republice

V následující části se budu zabývat energetickým průmyslem v České republice, zejména jeho rozdělení mezi elektrárny, plynárenství a výrobu tepla.

Hlavními energetickými zdroji v České republice jsou fosilní paliva, jaderná energie a energie z vodních elektráren. Fosilie, mezi které patří uhlí, ropa a zemní plyn, spadají s jadernou energií mezi neobnovitelné zdroje energie. Druhým polem je pak výroba energie z obnovitelných zdrojů. V České republice spadají do této oblasti vodní, větrné a fotovoltaické elektrárny, energie získávána tepelnými čerpadly, geotermální energie a energie získaná z kapalných biopaliv. Dle informací Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky za rok 2012 se podíl obnovitelných zdrojů energie na konečné spotřebě pohybuje kolem 10% a jejich podíl na výrobě tepelné energie okolo 8%.²³

3.1.1. Elektrárny

V České republice je několik druhů elektráren. Jedná se o tepelné elektrárny (parní nebo se spalovacími motory), jaderné, vodní (akumulační nebo průtokové), fotovoltaické, větrné atd. Z výroční zprávy Energetického regulačního úřadu za rok 2012 je patrné, že v tomto roce bylo vyrobeno 87 573,7 GWh elektřiny.²⁴ Do této hodnoty se započítává také energie, která byla vydána na vlastní výrobu (tzv. brutto výroba). V následující tabulce 3.1 můžeme vidět, že mezi léty 2010 a 2012 bylo nejvíce elektřiny vyrobeno v parních a jaderných elektrárnách.

²³ Viz. MPO: *Obnovitelné zdroje energie v roce 2012*.

²⁴ Viz. ERÚ: *Roční zpráva o provozu ES ČR 2012*.

Tabulka. 3.1: Brutto výroba elektřiny v letech 2010 - 2012

Typ elektrárny	2010		2011		2012	
	GWh	%	GWh	%	GWh	%
Parní	49 979,7	58,2	49 973,0	57,1	47 261,0	54,0
Jaderné	27 988,2	32,6	28 282,6	32,3	30 324,2	34,6
Paroplynové	3 600,4	4,2	3 955,1	4,5	4 435,1	5,1
Vodní	3 380,6	3,9	2 835,0	3,2	2 963,0	3,4
Solární	615,7	0,7	2 118,0	2,4	2 173,1	2,5
Větrné	335,5	0,4	396,8	0,5	417,3	0,5
Celkem	85 900,1	100	87 560,5	100	87 573,70	100

Zdroj: Vlastní zpracování podle dat Energetického regulačního úřadu, 2010 – 2012

Z tabulky je patrný velký nárůst výroby elektřiny v solárních elektrárnách. Důvodem je zejména nařízení Evropské unie, dle kterého musí členské státy mít určité procento vyrobené energie právě z obnovitelných zdrojů, jakým fotovoltaické (solární) elektrárny jsou.

Z dat Energetického regulačního úřadu také vyplývá, že se Česká republika aktivně účastní mezinárodního trhu s elektřinou. V roce 2012 byl export elektřiny 28 707,1 GWh a import dosahoval výše 11 587 GWh. Čistý export elektřiny tedy byl za rok 2012 ve výši 17 120,1 GWh. Podle zprávy European Network of Transmission System Operators for Electricity (ENTSO-E) byla Česká republika v roce 2012 pátým největším evropským vývozcem elektřiny za Francií, Německem, Švédskem a Norskem.²⁵

3.1.2. Plynárenství

Synek a Kislingerová ve své publikaci uvádějí, že cílem plynárenství je zejména těžba, úprava a výroba topných plynů, mezi které patří například zemní plyn, koksárenský plyn, svítiplyn aj. Mezi další úkoly patří dálkový i místní rozvod těchto plynů. Konečnými spotřebiteli plynu jsou jak další průmyslové podniky, tak i domácnosti a veřejná správa. [11]

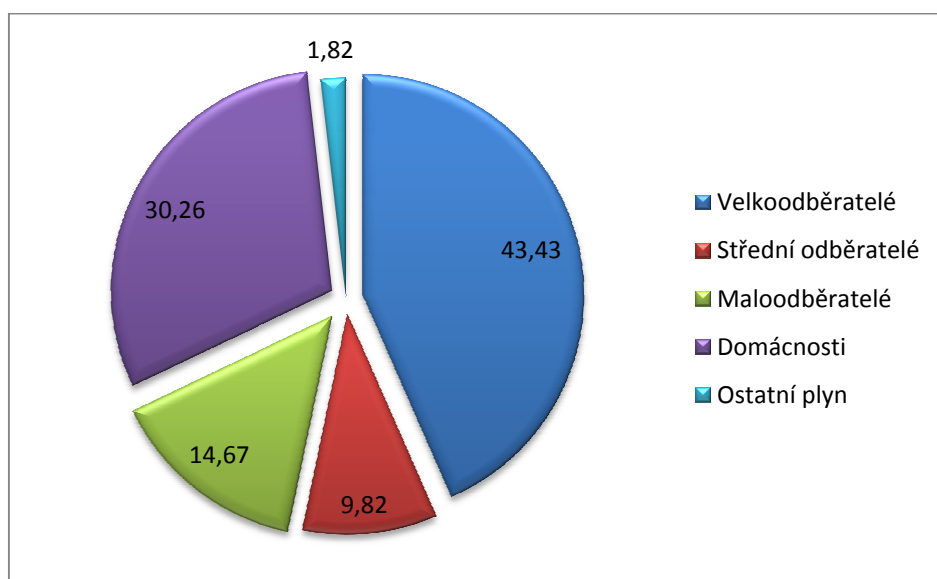
Z dat Energetického regulačního úřadu za rok 2012 vyplývá následující. V případě České republiky dochází zejména k dovozu plynu do země, a to v celkové výši 7 471,2 mil. m³, oproti tomu těžba na území republiky byla pouze ve výši 155

²⁵ Viz. European Network of Transmission System Operators for Electricity.

mil. m³. Další plyn byl získán těžbou plynu z podzemních plynových zásobníků, kterých je na Českém území několik. Například společnost RWE Gas Storage se stará o šest takových zásobníků, z toho dva se nacházejí na území Moravskoslezského kraje, a to v Třanovicích a Štramberku. Celkově se za rok 2012 spotřebovalo na našem území 8 158 mil. m³ plynu.²⁶

Následující graf 3.1 zobrazuje procentuální rozdělení spotřeby plynu za rok 2012 podle kategorií odběru.

Graf 3.1: Spotřeba plynu za rok 2012 podle kategorií odběru jako procento z celkového odběru



Zdroj: Vlastní zpracování podle dat Energetického regulačního úřadu

Z grafu je patrné, že v roce 2012 nejvíce plynu spotřebovali velkoodběratelé, jejichž spotřeba tvoří více než 43% z celkové spotřeby plynu. Druhým největším odběratelem v České republice za daný rok byly domácnosti. Naopak nejméně spotřebovaného plynu, necelé 2%, připadají na kategorii „ostatní plyn“, což podle ERÚ znamená vlastní spotřeba, ztráty a akumulace.

Kategorie velkoodběratelé jsou fyzické nebo právnické osoby, jejíž roční spotřeba plynu je větší než 4 200 MWh. Středním odběratelem jsou ty právnické či fyzické osoby, u kterých se roční spotřeba plynu pohybuje mezi 630 MWh a 4 200 MWh. Maloodběratel se rozumí ty fyzické a právnické osoby, u kterých roční spotřeba plynu nepřesáhne 630 MWh. Domácnostmi se rozumí fyzické osoby, odebírající plyn za účelem bydlení.

²⁶ Viz. ERÚ: Roční zpráva o provozu plynárenské soustavy v ČR za rok 2012.

3.1.3. Teplárenství

Teplárenství se zabývá zejména výrobou a distribucí tepla ke koncovým zákazníkům. V České republice se nejvíce na výrobu tepla využívá metoda, kdy se v kotli spalují energetická paliva (např. hnědé uhlí). Největším výrobcem tepelné energie v České republice je společnost ČEZ, a.s., následovaná společnostmi Dalkia Česká republika, a.s., Pražská teplárenská, a.s., Teplárny Brno, a.s., Elektrárna Opatovice, a.s. a další.²⁷

3.2. Vývoj plynárenství v Českých zemích

V Českých zemích se začal používat svítiplyn k osvětlování domů a podniků v polovině 19. Století, přesněji to bylo 15. září 1847, kdy se v Praze rozsvítilo prvních 200 plynových lamp. O rok později se plynové lampy objevily v Brně a poté následovaly další města v Čechách a na Moravě a plyn získával stále významnější postavení. První plynárna byla otevřena (1847) v tehdy ještě předměstské části Prahy Karlín a jednalo se o soukromou plynárnu postavenou Vratislavskou společností pro výrobu plynu a osvětlování ulic plynem.

První obecní plynárna v Praze byla postavena na Žižkově, dále se pak postavily plynárny na Smíchově a v Holešovicích. Plynárny se stavěly také v ostatních městech, kde již byly instalovány lampy (Brno, Liberec, Opava, Plzeň, atd.). Svítiplyn byl vyráběn z uhlí nebo kapalných uhlovodíků. Na začátku 20. století s nástupem elektrické energie nastala na chvíli stagnace rozvoje plynu v Česku. Plyn ovšem brzy elektřinu vytlačil a používal se jako pohon motorů, k vytápění a pro průmyslové účely.

Velký zájem o plyn vedl k nové výstavbě a modernizaci karbonizačních plynáren. Nejmodernější plynárna tehdejší doby (1927) vyrostla v Praze Michli. V roce 1945 došlo ke znárodnění Českého plynárenství a nastala nová etapa. V tehdejším Československu se začaly stavět plynovody, které propojovaly celou zemi a vznikaly tlakové plynárny a byl využíván zemní plyn z tuzemských ložisek na Moravě (první ložisko zemního plynu a ropy bylo objeveno a navrtáno roku 1902 u Hodonína).²⁸

Roku 1967 byla dokončena stavba plynovodu Bratrství, který přiváděl do Československa plyn ze zemí bývalého Sovětského svazu. Roku 1969 odstartovala monstrózní akce výměny svítiplynu za zemní plyn. Během výměny svítiplynu za zemní plyn byla postupně převedena všechna města v republice. Tato etapa výměny

²⁷ Viz. Energostat.

²⁸ Viz. Zemní plyn.

trvala poměrně dlouhou dobu a může to znít neuvěřitelně, ale skončila až v 1996, kdy éra svítiplynu u nás definitivně skončila.

Současně začala stavba plynovodu přes Československé území, která umožnila následující distribuci plynu ze Sovětského svazu do Německé demokratické Republiky, Německé spolkové republiky a Rakouska. 1. dubna 1971 byl ustanoven národní podnik Tranzitní plynovod Praha. Tento podnik byl investorem a současně se stal provozovatelem tranzitních plynovodů.²⁹ V rámci I. linie výstavby bylo v letech 1971 – 1973 bylo položeno a uvedeno do provozu 1100 km plynovodů, které spojily východ Československa s Moravou a Čechami a dále vedly Horu Sv. Kateřiny, čím připojily NDR a do Rozvadova, kde plynovod dále pokračoval přes hranici do NSR. V okolí Bratislavy vedla odbočka do Rakouska. V letech 1976 – 1988 došlo k výstavbě tří linií tzv. jižní větve, která propojila Moravu s jižními Čechami a končila v Rozvadově na hranicích s NSR. Československo díky se díky této výstavbě stalo páteří plynárenství v Evropě. Schéma výstavby tranzitních plynovodů je zobrazeno na příloze č. 1.

V současné době je na území České republiky položeno 3600 km tranzitních plynovodů, které slouží pro mezinárodní přepravu zemního plynu do zahraničí. Vnitrostátní soustava plynovodů je dlouhá 1 180,450 km a je spojena s tranzitními plynovody pomocí šesti předávacích stanic. Z vnitrostátní soustavy je zemní plyn předává přes 81 předávacích míst do distribučních plynovodů regionálních společností.³⁰ Na obrázku číslo 3.1 je zobrazena přepravní soustava České republiky, která je provozována společností NET4GAS, s. r. o.

²⁹ Viz. NET4GAS. *Historie*.

³⁰ Viz. NET4GAS. *Přepravní soustava*

Obr. 3.1: Přepavní soustava České republiky



Zdroj: Net4Gas, přepavní soustava. Dostupné z: <http://www.net4gas.cz/cs/prepravni-soustava>

3.3. RWE v České republice

Jak již bylo řečeno, v roce 1971 vznikl národní podnik Tranzitní plynovod. 1. ledna 1989 se tento národní podnik přejmenoval na Transgas a stal se odštěpným závodem státního podniku Český plynárenský podnik. V rámci první vlny privatizace bylo k 1. lednu 1994 Fondem národního majetku, jakožto majitelem Českého plynárenského podniku, vytvořeno 8 nových distribučních společností, do kterých byly vloženy regionální plynovody s menšími provozními tlaky do 40 barů. Těmito regionálními distribučními společnostmi se staly akciové společnosti Východočeská plynárenská, Západočeská plynárenská, Jihomoravská plynárenská, Severočeská plynárenská, Severomoravská plynárenská, Středočeská plynárenská, Jihočeská plynárenská a Pražská plynárenská. Zbylé části společnosti včetně Tranzitního plynovodu a také podzemních zásobníků byly vloženy do státního podniku Transgas (1998), což byla pomalu příprava na další vlnu privatizace.

Usnesením vlády č. 1072 z 1. listopadu 2000³¹ bylo rozhodnuto o transformaci státního podniku Transgas na akciovou společnost a dále privatizovat podíl Fondu

³¹ Viz. Vláda ČR. *Usnesení vlády České republiky ze dne 1. listopadu 2000.*

národního majetku v Transgasu současně s plynárenskými distribučními soustavami. Jednalo se tedy o privatizaci českého plynárenství jako celku.³²

Dne 17. prosince 2001 rozhodla vláda České republiky o prodeji společnosti Transgas, a. s. a regionálních plynárenských distribučních společností.³³ Kupcem se stala německá společnost RWE Gas Aktiengesellschaft. Ta získala 96,99% akcií v Transgas, a. s. a v regionálních distributorech se jednalo o akcie v rozmezí 40-49%. RWE získalo v regionálních distribučních společnostech majoritu, protože část akcií v regionálních společnostech patřila před privatizací Transgasu a část akcií držel Fond národního majetku. Privatizace byla ukončena 16. května 2002, kdy Fond národního majetku oznámil, že RWE Gas AG zaplatilo na jeho účet 4,1 miliardy euro, čímž se RWE stalo strategickým majitelem plynárenského sektoru v České republice.³⁴ RWE tedy dominovala českému trhu se zemním plynem, výjimkou byly jenom oblasti jižních Čech a hlavního města Prahy. Jižní Čechy spadaly do oblasti Jihočeské plynárenské, kde RWE koupilo část akcií, které posléze prodala a k majoritě se dostala další německá firma E.ON. V Praze koupila RWE pouze část Pražské plynárenské a tyto akcie postupně také odprodala.

Veškeré aktivity RWE v Česku v současné době řídí RWE Česká republika, a. s., která je organizačně spadá pod RWE EAST, která je přímo podřízena německé centrále RWE AG. RWE na Českém trhu podniká v oblastech dodávek zemního plynu a elektrické energie, distribuci plynu, skladování zemního plynu v podzemních zásobnících a také ve výrobě tepla a elektřiny. RWE Energie, s. r. o. je dodavatelem zemního plynu a elektřiny a dalších služeb pro 1,7 milionu zákazníků. RWE je největším dodavatelem plynu v České republice a v oblasti dodávek elektřiny patří k jednomu z nejlepších „alternativních“ dodavatelů. Lídrem na trhu s elektřinou je společnost ČEZ, a. s. Distribuci plynu má na starost RWE Grid Holding, a. s., která se zároveň stará o 64 tisíc kilometrů distribučních sítí na území České republiky s výjimkou jižních Čech a hlavního města Prahy. Skladování plynu v podzemních zásobnících zajišťuje RWE Gas Storage, s. r. o., která spravuje 6 zásobníků s provozním objemem přesahujícím 2,6 mld. m³. Obor teplárenství má ve skupině RWE na starost RWE Energo, s. r. o., a podle údajů RWE tato společnost ročně doručí koncovým zákazníkům 900 000 GJ tepelné energie (kolem 0,48% celkového

³² Viz. vláda ČR. *Záznam tiskové konference po schůzi vlády ČR ve středu 1. listopadu 2000.*

³³ Viz. vláda ČR. *Usnesení vlády České republiky ze dne 17. prosince 2001.*

³⁴ Viz. EEIP. *Akvizice Transgasu a 8 distribučních plynárenských společností.*

tepla vyrobeného v ČR) a 60 000 MWh elektřiny (což odpovídá asi 0,06% z celkové elektrické energie vyrobené v roce 2012 na území České republiky). Skupina RWE zaměstnává v České republice na 4300 lidí.³⁵

3.4. Proces liberalizace v plynárenství

Spouštěcím mechanismem procesu liberalizace v Českém plynárenství byl nezpochybnitelně přístup České republiky do Evropské unie, jejímž členem se republika stala k 1. květnu 2004. Jedním z požadavků pro nově členské státy bylo liberalizovat státní trh s energiemi. Záměrem Evropské unie bylo odstranit monopolní postavení, které v energetických průmyslech přístupujících zemí přetrvávalo. Hlavním evropským nařízením byla směrnice 2003/55/ES Evropského parlamentu a Rady o společných pravidlech pro vnitřní trh se zemním plynem z 26. června 2003, která významně zrychlila proces liberalizace trhu v rámci Evropské unie. Evropská unie si kladla tyto cíle spojené s liberalizací na trhu s energiemi (plynem):

- Konkurence na trhu se zemním plynem
- Volný výběr dodavatele plynu pro všechny zákaznické segmenty
- Zvýšení efektivity hospodaření plynárenských společností
- Větší transparentnost podnikání na trhu se zemním plynem
- Snížení odběratelských cen zemního plynu
- Zlepšení kvality služeb koncovým zákazníkům.

Tato směrnice byla do české legislativy implementována:

- přijetím zákona č. 670/2004 Sb., který mění zákon č. 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon), ve znění pozdějších předpisů,
- vydáním vyhlášky 673/2004 Sb., kterou se stanoví pravidla pro organizování trhu s plynem.

Velmi důležitým prvkem, který směrnice Evropského parlamentu přinesla, je tzv. unbundling, neboli oddělení, vyčlenění provozovatele přepravní a distribuční soustavy od obchodníka s plynem. Pojem unbundling bude blíže vysvětlen v dalším textu.

³⁵ Viz. RWE v ČR

3.4.1. Situace v Českém plynárenství před rokem 2005

České plynárenství bylo až konce roku 2004 v podstatě monopolem společnosti Transgas, později přejmenované na RWE. RWE byla výhradním dodavatelem zemního plynu v celé České republice s dvěma výjimkami. První byl jih Čech, kde tuto činnost vykonávala společnost Jihočeská plynárenská (později přejmenována na E.ON). Druhou výjimku představovalo území hlavního města Prahy, kde výhradním dodavatelem zemního plynu byla společnost Pražská plynárenská. Transport plynu po republice měla pod patronátem RWE spolu se svými regionálními distribučními soustavami (Severočeská plynárenská, Východočeská plynárenská atd.) a Jihočeskou plynárenskou a Pražskou plynárenskou. Jak v té době fungovaly smluvní vztahy mezi Transgase, regionální distribuční společností a koncovým zákazníkem ukazuje schéma v příloze č. 2. Smluvní vztahy fungovaly na následujícím principu.

Transgas uzavřel smlouvy o prodeji a nákupu zemního plynu s regionálními distribučními společnostmi (RDS), které pak následně uzavřely smlouvu s koncovým zákazníkem. Zákazník, ať už se jednalo o velkoodběratele, maloodběratele nebo domácnosti, byl označován jako „chráněný“, jelikož neměl tu možnost, aby si vybral z více nabídek dodavatelů zemního plynu. Zákazník byl připojen k plynárenské společnosti podle kraje či oblasti, ve které bydlel. To znamená, že odběratel zemního plynu z Ostravy byl připojen do soustavy spravované Severomoravskou plynárenskou a odběratel z Českých Budějovic zase spadal pod Jihočeskou plynárenskou. Celý trh byl tehdy regulovaný, jelikož Transgas plyn nakoupený v zahraničí prodával distribučním společnostem za regulované ceny a tyto distribuční společnosti opět za regulované ceny dodávaly plyn zákazníkům připojených do jejich distribuční soustavy.

Regionální distribuční soustavy byly provozovatelé distribuční soustavy (PDS), pomocí které přišel plyn k zákazníkovi domů. RDS měly své oddělení obchodu, které uzavíralo smlouvu s koncovým zákazníkem. Transgas byl v té době provozovatelem přepravní soustavy (PPS) a provozovatelem podzemních zásobníků (PPZ). Regionální distribuční společnosti byly držitelem licence jak pro distribuci zemního plynu na svém území, tak pro obchodování s touto komoditou.

3.4.2. Meziobdobí 2005 – 2006

Rok 2005 byl prvním rokem větších změn na českém trhu se zemním plynem. V tehdejší novele energetického zákona z roku 2004³⁶ v § 55 odstavci 3 písmeně a bylo řečeno: „*od 1. ledna 2005 jsou za podmínek stanovených tímto zákonem oprávněnými zákazníky všichni koneční zákazníci, jejichž roční spotřeba vztažená na jedno odběrné místo překročila v roce 2003 hodnotu 15 mil m³ zemního plynu, a dále všichni držitelé licence na výrobu elektřiny spalující plyn v tepelných elektrárnách nebo při kombinované výrobě elektřiny a tepla, a to v rozsahu své potřeby pro tuto výrobu.*“ V důsledku této novely si pouze ti největší odběratelé mohli vybrat svého dodavatele zemního plynu. Podle dat Energetického regulačního úřadu pouze 2 zákazníci ze segmentu VO změnily v roce 2005 svého dodavatele.

V § 55 odstavci 3 písmeně b výše citovaného novelizovaného energetického zákona bylo řečeno: „*od 1. ledna 2006 jsou za podmínek stanovených tímto zákonem oprávněnými zákazníky všichni koneční zákazníci s výjimkou domácností.*“ Tímto se od začátku roku 2006 otevřel trh také pro střední odběratele (maloodběratele). Období mezi léty 2005 a 2006 je označováno jako přechodné, jelikož se trh postupně otevíral, ale pořád byl do značné míry regulovaný. Zejména pro zákazníky ze segmentu domácností, kteří pořád spadali mezi tzv. chráněné zákazníky.

Rok 2006 byl velmi významný také v souvislosti s **unbundlingem**. Cílů, které Evropská unie tímto krokem sledovala, bylo několik:

- Volný přístup obchodníků s plynem k plynárenské síti
- Transparentní a nediskriminační podmínky přístupu k plynárenským sítím
- Volný výběr dodavatele plynu pro všechny zákaznické segmenty
- Transparentní a nediskriminační přepravní a odběratelské ceny

Unbundling byl nařízený evropskou směrnicí a do české legislativy přejatý v tehdejší novele energetického zákona (zákon 670/2004 Sb.), kde bylo v §58a řečeno: „*Provozovatel přepravní soustavy, pokud je součástí vertikálně integrovaného plynárenského podnikatele, musí být k 1. lednu 2006 z hlediska své právní formy, organizace a rozhodování nezávislý na jiných činnostech netýkajících*

³⁶ Zákon 670 ze dne 30. 12. 2004, kterým se mění zákon 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 228, s. 11950 – 12020. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=228&typeLaw=zakon&what=Cislo_castky.

*se přepravy, uskladňování a distribuce plynu. Tento požadavek neznamená požadavek na oddělení vlastnictví majetku.“*³⁷ Nešlo tedy o to, aby přepravní soustava dostala nového majitele, ale o „odpoutání“ soustavy od svého vlastníka. V návaznosti na tento zákon RWE oddělilo provozování přepravní soustavy od prvního dne roku 2006 a vložilo jej do nově vzniklé společnosti RWE Transgas Net, s. r. o., tak, aby vyhovělo zákonným požadavkům. Tato společnost byla dceřinou společností RWE, ale fakticky vystupovala jako nezávislý subjekt se všemi právy a řízení společnosti bylo nezávislé na RWE. Tento krok byl první částí unbundlingu v České republice. Druhá fáze unbundlingu byla hotova na začátku roku 2007 a bude popsána v další části práce.

Jak bylo řečeno, svého dodavatele zemního plynu si nejprve mohli vybrat velkoodběratelé a později od roku 2006 také všichni zbylí zákazníci s výjimkou domácností. Schéma smluvních vztahů v tomto mezioddobí je zobrazeno v příloze č. 3. Pokud chtěl oprávněný zákazník mít na svém odběrném místě dodávky plynu, musel mít podepsané dvě smlouvy. První smlouvou byla smlouva s provozovatelem distribuční soustavy o připojení do této soustavy (opět podle místní příslušnosti – pokud byl zákazník z Ostravy, pak se jednalo o Severomoravskou plynárenskou atd.). Druhou smlouvou, kterou oprávněný zákazník podepisoval, byla smlouva s obchodníkem o dodávce plynu (tzv. smlouva sdružená). Bez těchto dvou smluv nemohl oprávněný zákazník odebírat zemní plyn. Novým obchodníkem na trhu byla například společnost VEMEX.

Obchodník se zemním plynem (buď RWE nebo někdo nový na trhu) musel mít uzavřenou smlouvu s provozovatelem distribuční soustavy (např. Severomoravská plynárenské), že PDS bude přes svou distribuční soustavu přepravovat zemní plyn daného obchodníka se zemním plynem. Obchodník musel také uzavřít smlouvu s provozovatelem přepravní soustavy (PPS), kterou byla společnost RWE Transgas Net o přepravě zemního plynu přes území České republiky. Obchodník se zemním plynem musel uzavřít smlouvu i s provozovatelem podzemních zásobníků (PPZ), pro případ, že by část plynu odebírat z podzemních zásobníků.

³⁷ Zákon 670 ze dne 30. 12. 2004, kterým se mění zákon 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 228, s. 11950 – 12020. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=228&typeLaw=zakon&what=Cislo_castky.

Pro povysvětlení zbylých vztahů je třeba uvést, že provozovatel přepravní soustavy (PPS), teď již RWE Transgas Net, si musel uzavřít smlouvu s obchodním oddělením Transgasu o přepravě a odchylkách. Zároveň fungoval vztah mezi PPS a RDS, kdy byly dohodnuty prodeje a nákupy zemního plynu mezi těmito dvěma soustavami. Pro zákazníka ze segmentu domácností se v tomto mezioddobí nic nezměnilo, stále měli status chráněných zákazníků, tudíž si zatím nemohli vybrat svého dodavatele zemního plynu.

V následující tabulce 3.2 jsou uvedeny počty koncových zákazníků, kteří změnili svého dodavatele v roce 2006 a také celkový počet zákazníků jednotlivých segmentů v daném roce. V souvislosti s počty změn dodavatelů je používán ukazatel tzv. switching. Tento ukazatel je uveden v tabulce a jedná se o procentuální koeficient, který je stanoven jako poměr změn dodavatelů k celkovému počtu zákazníků daného segmentu v uvedeném roce. Dle informací ERÚ se na základě zkušeností z Evropy za plně liberalizovaný trh s plynem označuje ten trh, který má koeficient switchingu větší než 10%. Z tabulky je patrné, že v roce 2006 byl switching neaktivnějších v segmentu středních odběratelů (SO), kdy při celkovém počtu 7 556 zákazníků celkově 24 změnilo dodavatele. Stejně jako v roce 2005 pouze 2 zákazníci segmentu velkoodběratelé (VO) změnili dodavatele. V segmentu maloodběratelů si nového dodavatele zemního plynu zvolilo 428 zákazníků.

Tab. 3.2: Počet koncových zákazníků, kteří změnili dodavatele v roce 2006

Typ odběru	VO	SO	MO	DOM	Celkem
Počet změn dodavatele	2	24	428	0	454
Počet zákazníků	2 054	7 556	187 556	2 625 936	2 823 102
Switching	0,10%	0,32%	0,23%	0%	0,02%

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ERÚ (2006)

3.4.3. Dokončení liberalizace

Proces liberalizace na českém trhu se zemním plynem končí začátkem roku 2007, kdy se trh definitivně otevřel pro všechny zákaznické segmenty. K datu 1. ledna 2007 musela být hotova druhá vlna unbudlingu – oddělení provozovatele distribuční soustavy. Tento krok byl nařízen v §59 (a) zákona 670/2004 Sb., o

podmínkách podnikání a výkonu státní správy (energetický zákon): „*Provozovatel distribuční soustavy, je-li součástí vertikálně integrovaného plynárenského podnikatele, musí být od 1. ledna 2007 z hlediska své právní formy, organizace a rozhodování nezávislý na jiných činnostech netýkajících se distribuce plynu, přepravy plynu a uskladňování plynu. Tento požadavek neznámá požadavek na oddělení vlastnictví.*“³⁸ Unbundling lze rozdělit na účetní, manažerský a právní unbundling.

- Účetní – požadavek na oddělení účetní evidence obchodu (RDS) a distribuce (PDS) v rámci regionálních distribučních společností
- Manažerský – požadavek na nezávislé vedení obchodní a distribuční části společnosti (samostatný management)
- Právní – požadavek vytvořit samostatné právní subjekty, tj. držitele licencí na obchod se zemním plynem a licencí na distribuci zemního plynu.

RWE na tuto druhou vlnu unbundlingu zareagovala tak, že z každé regionální distribuční společnosti vyčlenila své provozovatele distribuční soustavy do nově vzniklých společností, které dostaly označení „Net“. Vznikly proto regionální distributoři plynu - společnosti s ručením omezeným - SMP Net, JMP Net, ZČP Net, SČP Net, VČP Net, STP Net.³⁹ Kromě těchto společností zde ještě byly JČP Distribuce, s. r. o. (působnost Jižní Čechy) a Pražská plynárenská Distribuce, a.s. Obchodníkem s plynem na straně RWE zůstaly regionální plynárenské společnosti s ručením omezeným (Severomoravská plynárenská, Jihomoravská plynárenská, Západočeská plynárenská, Středočeská plynárenská, Východočeská plynárenská a Severočeská plynárenská). Energetický regulační úřad v souladu s energetickým zákonem rozhodl, že oprávněné prokazatelné minimální náklady na unbundling budou zahrnuty do regulovatelné části ceny za dodávky zemního plynu a budou rozloženy mezi lety 2007 – 2010, kdy po tomto roce již nebudou tvořit část regulované ceny.

První leden 2007 byl pro českého zákazníka ze segmentu domácnosti velmi důležitým milníkem. Od tohoto data si totiž mohli vybrat jiného dodavatele zemního plynu než společnosti RWE, E.ON a Pražská plynárenská (podle toho, kde měli své

³⁸ Zákon 670 ze dne 30. 12. 2004, kterým se mění zákon 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 228, s. 11950 – 12020. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=228&typeLaw=zakon&what=Cislo_castky

³⁹ SMP Net = Severomoravská plynárenská Net, JMP Net = Jihomoravská plynárenská Net, atd.

odběrné místo). Od tohoto roku se proto na trhu se zemním plynem začaly objevovat nové a nové společnosti, které měly oprávnění obchodovat s touto komoditou.

Změnily se také smluvní vztahy, jak lze vidět na schématu v příloze číslo 4. Již zde nefigurují regionální distribuční soustavy, které by v sobě zahrnovaly jak distribuci plynu, tak obchod. Nově zde je již pouze provozovatel distribuční soustavy (PDS), kterým byl například SMP Net (pro oblast Ostravska) a poté „Obchod“, představovaný Severomoravskou plynárenskou. Obchodníkem na trhu byly a jsou např. společnosti Petr Lamich - LAMA, United Energy Trading, a.s, Česká energie, a.s. a mnoho dalších.

Provozovatel přepravní soustavy (PPS), v případě České republiky to byla společnost RWE Transgas Net, uzavírala smlouvy o přepravě plynu po tranzitním území s jednotlivými obchodníky. Mezi PPS (RWE Transgas Net) a PDS (např. SMP Net) se uzavřela smlouva o prodeji a nákupu zemního plynu. Obchodníci museli, stejně jako v mezioddobí, mít smlouvu o distribuci s provozovatelem distribuční soustavy (např. SMP Net). Stejnou smlouvu o distribuci musela být uzavřena také mezi PDS a Obchodem (tedy např. mezi SMP Net a Severomoravskou plynárenskou). Obchodníci, pokud chtěli, uzavřeli ještě smlouvu s provozovatelem podzemních zásobníků pro případ uskladnění plynu, kdyby jim poklesnul odběr zemního plynu (např. vlivem teplé zimy).

Oprávněný zákazník, teď již to byli úplně všichni, uzavírali smlouvu na odběr zemního plynu buď s obchodem reprezentovaným společností RWE nebo obchodníkem, což byla nějaká nová firma na trhu. Smlouvu, kterou podepsali, byla smlouva sdružená, tedy taková, na jejímž základě dodavatel plynu zajistí komplexní služby zákazníkovi – nejen fyzický zemní plyn, ale také jeho dopravu, distribuci, uskladnění služby operátora trhu.

Výpočet výsledné ceny zemního plynu, kterou koncový zákazník zaplatí, po roce 2007 byla již pro všechny zákaznické segmenty stejná. Zejména se to týkalo domácností, pro něž již nebyla cena plně regulovaná Energetickým regulačním úřadem, ale byla rozdělena na dvě části – neregulovanou a regulovanou část.

- Regulovaná část ceny – skládá se z cen za přepravu a distribuci zemního plynu a také se zde započítává služby operátora trhu.⁴⁰ Regulovaná část ceny je

⁴⁰ Operátorem zemního plynu je od roku 2010 společnost OTE, a. s.

neměnná a zákazník ji nemůže jakkoliv ovlivnit. Regulaci má na starost Energetický regulační úřad, který vydává „Cenová rozhodnutí“, kterým se výpočet této regulované části ceny zemního plynu řídí. Výpočet této regulované části je poměrně složitý proces.

- Neregulovaná část ceny – zahrnuje samotnou dodávku zemního plynu a dále pak cenu za strukturování dodávky, což znamená cenu za uskladnění zemního plynu v případě sezonních výkyvů, a v neposlední řadě také marži dodavatele plynu. Tuto neregulovanou část ceny si může zákazník velmi ovlivnit, zejména výběrem pro sebe vhodného dodavatele zemního plynu. Neregulovatelná část ceny může tvořit až 80% výsledné ceny za dodávky zemního plynu.

V následující tabulce 3.3 jsou číselné údaje o počtech zákazníků, kteří změnili v roce 2007 svého dodavatele zemního plynu. Podle switchingu byl neaktivnější segment velkoodběratelů, kdy z celkového počtu 1 979 zákazníků jich 104 změnilo dodavatele. V prvním možném roce se 6 524 domácností rozhodlo pro změnu dodavatele, ale v koeficientu switching se nejednalo ani o půl procentní změnu, jelikož domácností je co do počtu nejvíce – v tomto sledovaném roce bylo v plynárenské soustavě registrováno přesně 2 643 520 domácností. Změny dodavatele u maloodběratelů oproti roku 2006 poklesly a tentokrát pouze 62 MO přešlo k jinému dodavateli. Pokles byl zaznamenán také u SO, kdy v tomto roce se změny zúčastnilo pouze 9 středních odběratelů.

Tab. 3.3: Počet koncových zákazníků, kteří změnili dodavatele v roce 2007

Typ odběru	VO	SO	MO	DOM	Celkem
Počet změn dodavatele	104	9	62	6 524	6 699
Počet zákazníků	1 979	7 724	192 206	2 643 520	2 845 429
Switching	5,26%	0,12%	0,03%	0,25%	0,24%

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ERÚ (2007)

3.4.4. Situace na trhu se zemním plynem po liberalizaci

Trh byl tedy 1. ledna 2007 formálně otevřen pro všechny, ale v praxi to vypadalo tak, že ani dodavatelé ani samotní zákazníci (domácnosti) nebyly na tuto skutečnost dostatečně připraveni a nevěděli, co od ní mohou čekat. Byl to zejména Energetický

regulační úřad, který spustil celorepublikovou „osvětu“, kde lidem vysvětloval, co otevřený trh se zemním plynem znamená. To je také důvod pro malý nárůst změn dodavatele zemního plynu v roce 2008, jak je viděn v tabulce 3.4.

Podle switchingu byl segment velkoodběratelů nejaktivnějším, kdy míra switchingu dosahuje 6,75%, tzn. 129 (nárůst změn o 25 v porovnání s rokem 2007) VO z celkového počtu 1 911 změnilo dodavatele. Segmenty středních odběratelů a maloodběratelů taktéž rostly, konkrétně 90 SO a 366 MO změnilo svého dodavatele zemního plynu. Je nutné konstatovat, že v kategorii domácností pouze 11 přešlo k jinému dodavateli, což znamená meziroční propad o více než šest a půl tisíce. Příčinu toho lze hledat právě v malé osvětě mezi širokou veřejností a obav lidí z toho, co by jim změna přinesla.

Tab. 3.4: Počet koncových zákazníků, kteří změnili dodavatele v roce 2008

Typ odběru	VO	SO	MO	DOM	Celkem
Počet změn dodavatelů	129	90	366	11	596
Počet zákazníků	1 911	6 838	198 771	2 657 056	2 864 576
Switching	6,75%	1,32%	0,18%	0,0004%	0,02%

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ERÚ (2008)

Rok 2009

Jistým přelomem byl rok 2009, kdy liberalizace na trhu se zemním plynem vstoupila v širší povědomí, ať již díky působení ERÚ, tak i díky médiím. Nově vstoupivší firmy se na trhu začali více orientovat na zákazníky segmentu MO a DOM a ne jenom na segment VO a SO, na který se zaměřovali předtím, což mělo také za následek vyšší nárůst změn dodavatele. Počty změn dodavatele zemního plynu v roce 2009 jsou uvedeny v tabulce 3.5.

Ve všech segmentech došlo v roce 2009 k nárůstu změn dodavatele zemního plynu. Největší nárůst byl u domácností, kde změnu dodavatele iniciovalo 28 402 domácností, což odpovídá asi 1% (switching) všech domácností připojených k zemnímu plynu. Podle koeficientu switching byl opět nejaktivnějším segment velkoodběratelů, kdy 152 zákazníků z celkového počtu 1 743 změnilo dodavatele. U maloodběratelů došlo k nárůstu o více než 4000 žádostí o změnu dodavatele oproti

roku 2008, což u skoro 200 000 těchto zákazníků představuje 2,26% switching. Celkově změnilo v roce 2009 dodavatele 33 327 zákazníků, což představuje skoro šedesáti násobek oproti předcházejícímu roku.

Tab. 3.5: Počet koncových zákazníků, kteří změnili dodavatele v roce 2009

Typ odběru	VO	SO	MO	DOM	Celkem
Počet změn dodavatele	152	267	4 506	28 402	33 327
Počet zákazníků	1 743	6 714	199 000	2 664 090	2 871 547
Switching	8,72%	3,98%	2,26%	1,07%	1,16%

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ERÚ (2009)

Pro vývoj českého liberalizovaného trhu s plynem byla podstatná ekonomická krize, díky které postupně klesala spotřeba zemního plynu (kvůli postupnému utlumování výroby, šetření firem případně domácností). Od roku 2008 se postupně jak na českém, tak evropském trhu objevuje přebytek zemního plynu, který byl také umocněn těžbou břidličného plynu ve Spojených státech. Ty se díky tomu změnili z dovozce plynu na vývozce, jelikož vytěžili ze svých ložisek více, než byli schopni spotřebovat. Jak na českém, tak evropském trhu poklesla cena zemního plynu na krátkodobých tzv. spotových trzích, kdy se s plynem obchoduje ze dne na den. Cena na spotovém trhu byla místy až o 40% levnější v porovnání s tradičním nákupem zemního plynu pomocí dlouhodobých kontraktů.

Pokles cen zemního plynu měl velký dopad na RWE, jelikož ta měla od roku 2005 dohodnutý dlouhodobý kontrakt s ruským vývozcem plynu společností Gazprom export. Smlouva měla platnost až do roku 2035. V rámci dlouhodobých kontraktů se cena zemního plynu odvíjela zejména od ceny ropy a ropných produktů. RWE se nejprve snažila dohodnout s Gazpromem na úpravně kupní ceny tak, aby nejlépe reflektovala podmínky panující na trhu. Vyjednávání bylo poměrně zdoluhavé, a proto RWE přikročila k arbitráži u Vídeňského soudu. V roce 2013 RWE sice vyhrála část arbitráže, kdy soud RWE přikl náhradu (RWE požadovala 117 miliard korun), ale ta nebyla oficiálně zveřejněna. Dle informací z RWE arbitráž ještě stále běží.

Rok 2010

V roce 2010 pokračoval trend růstu změn dodavatele napříč všemi segmenty. Data za tento rok jsou uvedena v tabulce 3.6. Markantní je nárůst změn dodavatele domácností, kdy přešlo k jinému dodavateli 76 695 zákazníků, což představuje nárůst o 170% oproti roku 2000 (při skoro stejném počtu zákazníků v segmentu). Koeficient switchingu byl u domácností 2,90%. Jak již bylo řečeno výše, v evropském měřítku se za liberalizovaný trh se zemním plynem považuje ten, jehož koeficient switchingu je vyšší než 10%. Poprvé lze tedy říct, že český trh se zemním plynem byl liberalizovaný v segmentu velkoodběratelů, kdy koeficient switchingu dosáhl 12,23%. Skoro liberalizovaný byl také trh v segmentu střední odběratelé, jejichž koeficient byl 9,60%. Maloodběratelé podali o více než 2300 více žádostí o změnu dodavatele v porovnání s rokem předcházejícím.

Tab. 3.6: Počet koncových zákazníků, kteří změnili dodavatele v roce 2010

Typ odběru	VO	SO	MO	DOM	Celkem
Počet změn dodavatele	213	674	6 842	76 695	84 424
Počet zákazníků	1 742	7 022	192 984	2 644 938	2 846 686
Switching	12,23%	9,60%	3,55%	2,90%	2,97%

Zdroj: Vlastní zpracování podle dat ERÚ (2010)

V tomto roce také došlo k přejmenování provozovatele přepravní soustavy společnosti RWE Transgas, s.r.o. na NET4GAS, s.r.o. a díky byl definitivně dokončen proces unbundlingu v českém plynárenství.

Rok 2011

Rok 2011 lze označit jako rok, kdy vygradoval růst počet změn dodavatelů u domácností. Od tohoto roku je u domácností, jak bude dále ukázáno, tendence spíše opačná, kdy počet změn dodavatele postupně klesá, ale ne takovým tempem, jakým rostl. V tabulce 3.7 jsou zaznamenané data o změnách dodavatelů v tomto roce.

Všechny segmenty vykazovaly v roce 2011 vlastnosti typické evropskému standardu liberalizovaného trhu se zemním plynem, jelikož poměr switchingu byl u všech koncových zákazníků vyšší než 10%. Nejvyšší zaznamenaný switching byl u velkoodběratelů, což bylo způsobeno dvěma faktory – velký počet změn v segmentu

a relativně malý počet zákazníků. Největší nárůst co do počtu změn byl u domácností, kdy 333 368 domácností změnilo svého dodavatele zemního plynu. To je více než čtyřnásobek změn než v roce předcházejícím. Segmenty středních odběratelů a maloodběratelů vykazaly taktéž míru switchingu vyšší než 10%, konkrétně u SO se jednalo o 16,24% a u MO o 13,46%. Celkově v tomto roce změnilo dodavatele 361 941 zákazníků, což je český historický rekord, který od té doby již nebyl překonán.

Příčiny tak markantního nárůstu změn dodavatele zemního plynu napříč všemi segmenty jsou v převisu nabídky nad poptávkou po zemním plynu a zejména v poklesu ceny zemního plynu právě velké nabídce volného plynu na trhu. Společnost RWE v tomto roce ztratila skoro 10% tržního podílu (více v následující kapitole).

Tab. 3.7: Počet koncových zákazníků, kteří změnili dodavatele v roce 2011

Typ odběru	VO	SO	MO	DOM	Celkem
Počet změn dodavatele	537	1 142	26 994	333 368	361 941
Počet zákazníků	1 707	7 033	200 496	2 659 787	2 869 023
Switching	31,46%	16,24%	13,46%	12,53%	12,62%

Zdroj: Vlastní zpracování podle dat ERÚ (2011)

Rok 2012

V tomto sledovaném roce sice ještě rostly segmenty VO, SO a MO, ale u domácností již byl zaznamenaný pokles počtu změn dodavatele, jak je zobrazeno v tabulce 3.8. Domácností, které změnili dodavatele, bylo 316 287, což představuje meziroční propad o více než 15 tisíc změn. Koeficient switchingu byl v případě domácností 11,91%. Ve zbylých třech segmentech (VO, SO a MO) byl patrný nárůst změn dodavatele, kdy dokonce u VO koeficient switchingu činil 59,26%, což znamená, že více než půlka všech zákazníků tohoto segmentu změnilo dodavatele. Velká změna koeficientu je patrná také u středních odběratelů, kdy skoro 43% těchto zákazníků změnilo svého dodavatele. Segmentem, kde byl nárůst nejmenší, byli maloodběratelé, kde došlo k navýšení počtu změn o necelých 1000. Celkově 12,14%

zákazníků z celkového počtu všech zákazníků na trhu se zemním plynem změnilo svého dodavatele.

Tab. 3.8: Počet koncových zákazníků, kteří změnili dodavatele v roce 2012

Typ odběru	VO	SO	MO	DOM	Celkem
Počet změn dodavatele	979	2 951	27 829	316 297	348 056
Počet zákazníků	1 652	6 939	202 807	2 656 685	2 868 083
Switching	59,26%	42,53%	13,72%	11,91%	12,14%

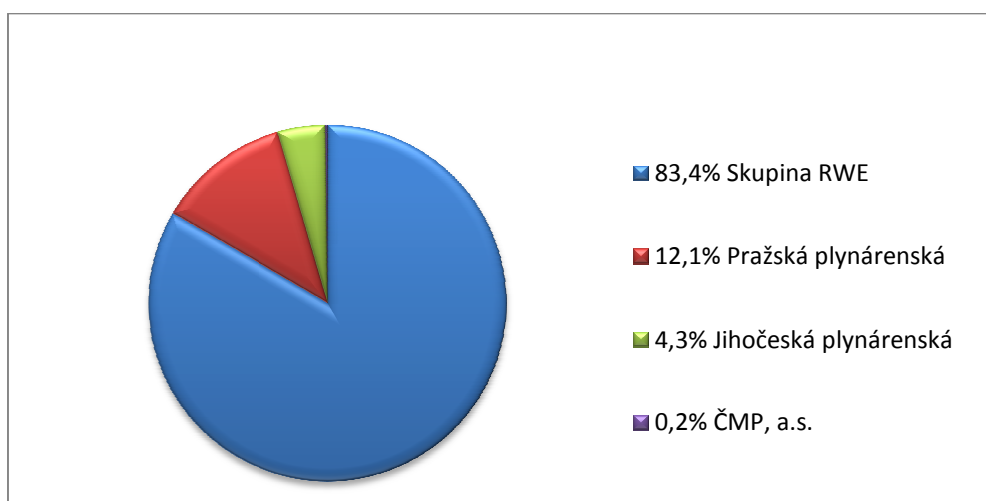
Zdroj: Vlastní zpracování podle dat ERÚ (2012)

Trend poklesu změn dodavatele pokračoval i v roce 2013, kdy 297 281 koncových zákazníků všech segmentů si změnilo dodavatele zemního plynu. Přesné údaje rozdělené dle jednotlivých segmentů budou zveřejněny Energetickým regulačním úřadem a společností OTE, a.s. (regulátor trhu se zemním plynem a elektřinou) v průběhu roku 2014.

3.5. Vývoj tržního podílu na trhu se zemním plynem

V roce 2004, tedy rok předtím než byl celý proces liberalizace v českém plynárenství zahájen, dominovala trhu společnost RWE. Každý zákazník byl tehdy připojen k regionálnímu dodavateli podle místa, kde bydlel – zákazník v Praze k Pražské plynárenské, zákazník v Ostravě k Severomoravské plynárenské. Celkově se v České republice nacházelo 8 regionálních distributorů zemního plynu, z toho 6 bylo vlastněno společností RWE. Rozdělení maloobchodního trhu podle tržního podílu je zobrazeno na grafu 3.2. Jak je z grafu vidět, dosahoval tržní podíl skupiny RWE v tomto sledovaném roce 83,4%. Tržní podíl RWE je součtem tržních podílů jednotlivých regionálních dodavatelů. Druhým největším hráčem na trhu byla Pražská plynárenská s 12,1%. Podíl jihočeské plynárenské dosahoval 4,3%. V té době ještě na trhu také působila Českomoravská plynárenská, která zásobovala plynem pár vesnic v okolí Ledči nad Sázavou. Ovšem její podíl byl zanedbatelný (0,2%).

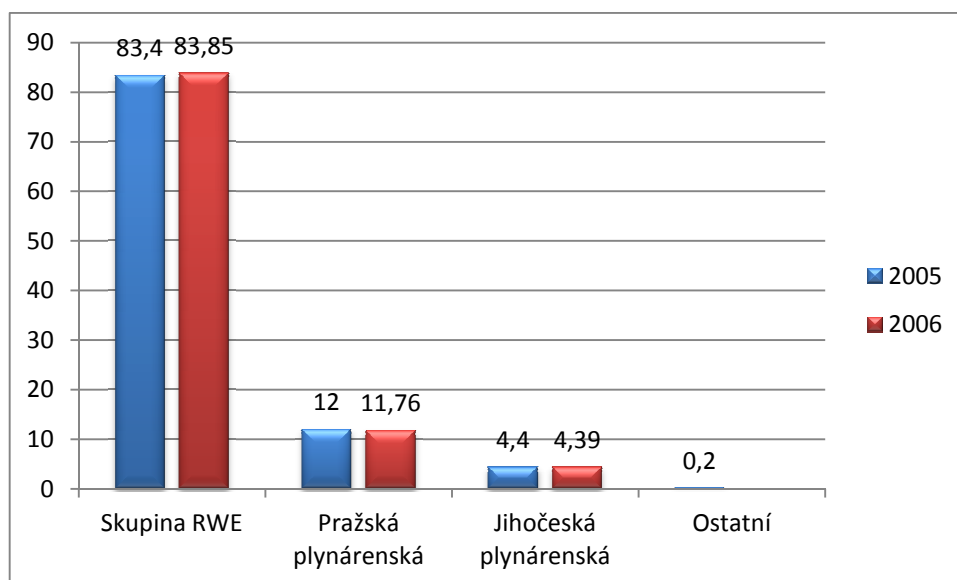
Graf 3.2: Rozdělení maloobchodního trhu se zemním plynem v roce 2004 (tržní podíl)



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Pražská plynárenská, a.s.⁴¹

V následujících letech 2005 a 2006 byl tržní podíl výše uvedených společností skoro stejný jako v roce 2004. Přesné hodnoty maloobchodních tržních podílů dodavatelů jsou zobrazeny v grafu 3.3. Skupině RWE tržní podíl v roce 2006 nepatrně vzrostl na 83,85%. Zbylé dvě společnosti zaznamenaly v obou sledovaných letech nepatrné poklesy svých tržních podílů, ovšem ty nebyly nijak zásadní.

Graf 3.3: Rozdělení maloobchodního trhu (%) se zemním plynem v letech 2005 a 2006 (tržní podíl)



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ERÚ^{42 43}

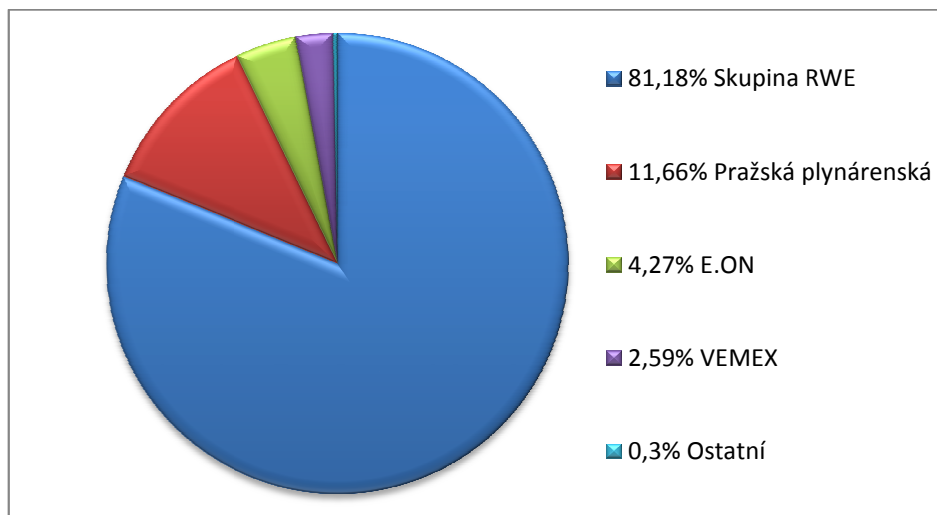
⁴¹ Viz. Pražská plynárenská. Výroční zpráva 2004.

⁴² Viz. ERÚ. Národní zpráva České republiky o elektroenergetice a plynárenství za rok 2005.

⁴³ Viz. ERÚ. Národní zpráva České republiky o elektroenergetice a plynárenství za rok 2006.

Rok 2007 byl důležitý milník českého plynárenství, jelikož se otevřel trh pro všechny koncové zákazníky včetně domácností. Graf 3.4 zobrazuje rozdělení maloobchodního trhu se zemním plynem v České republice za rok 2007.

Graf 3.4: Rozdělení maloobchodního trhu se zemním plynem v roce 2007 (tržní podíl)



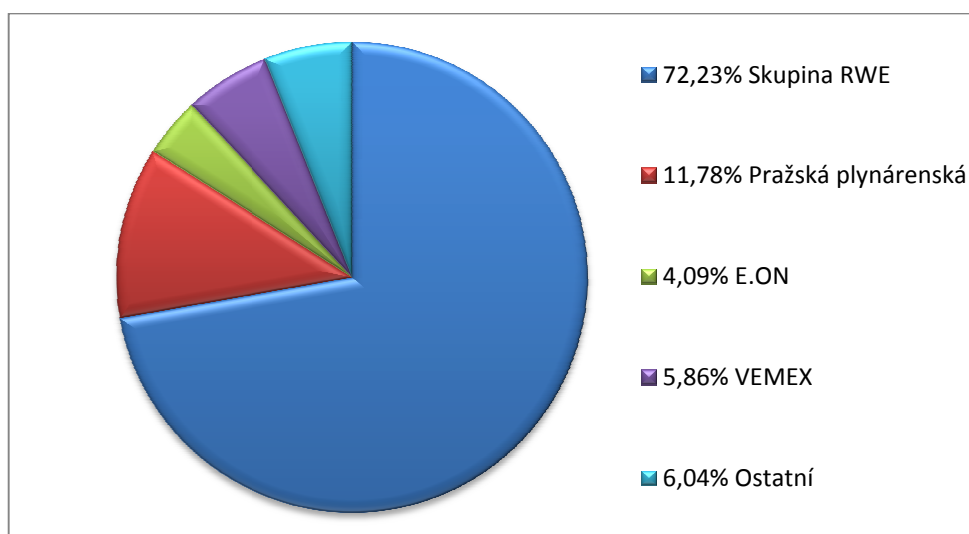
Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ERÚ⁴⁴

Skupině RWE klesl tržní podíl na 81,18%. Pražská plynárenská zaznamenala taktéž pokles na 11,66% tržního podílu. Společnost Jihočeská plynárenská byla přejmenována z důvodu majetkového vstupu německého holdingu E.ON. Tržní podíl firmy E.ON poklesl na 4,27%. Nově se na českém maloobchodním trhu objevuje výrazněji společnost VEMEX, která se zaměřuje zejména na velkoodběratele a jejíž podíl na trhu činil 2,59%. Zbylé firmy působící na trhu (např. MND, a.s.) měly souhrnný podíl odpovídající 0,3%.

V roce 2008 vstoupili na český trh noví dodavatelé zemního plynu, kteří se soustředili na velkoodběratele (Lumius, s.r.o. nebo Petr Lamich – LAMA INVESTMENTS, a.s.). V segmentu středních odběratelů byly nejaktivnější firmy Lumis a Pragoplyn. Podíly na trhu podle jednotlivých společností jsou zobrazeny v grafu 3.5.

⁴⁴ Viz. ERÚ. Národní zpráva České republiky o elektroenergetice a plynárenství za rok 2008.

Graf 3.5: Rozdělení maloobchodního trhu se zemním plynem v roce 2008 (tržní podíl)



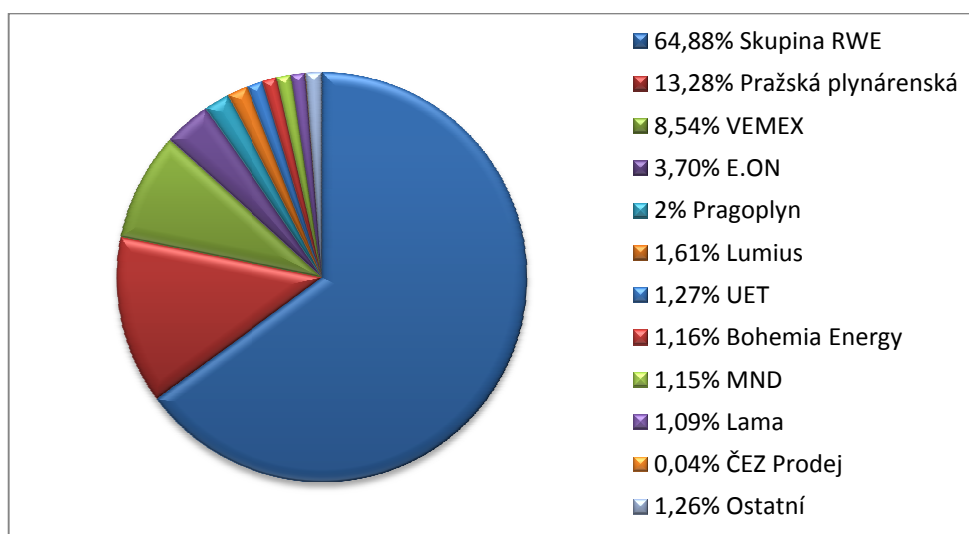
Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ERÚ⁴⁵

Z grafu (3.5) je patrná poměrně velká ztráta, kterou utrpěla skupina RWE, jejíž tržní podíl se propadl na 72,23%. Pražská plynárenská a společnost E.ON si v podstatě udržely stejný podíl jako v roce 2007. Nejvíce posílila sekce ostatní, kam patří nově vstoupivší firmy na trh, jako již výše zmíněné firmy Lumius, Lama či Pragoplyn. Tyto firmy dosáhly dohromady na tržní podíl odpovídající 6,04%. VEMEX byl podle jednoho pohledu hodnocen jako třetí největší dodavatel zemního plynu v České republice. Ve skutečnosti ovšem byl českou dodavatelskou dvojkou E.ON, který převzal většinu akcií Pražské plynárenské a díky tomu dosahoval na 15,87% tržního podílu. Pro zjednodušení situace budou jak Pražská plynárenská, tak E.ON popisovány samostatně (část akcií v Pražské plynárenské drželo Hlavní město Praha).

Rok 2009 znamenal vstup nových společností do obchodu se zemním plynem, zejména do segmentu maloobdoběratelů a domácností. Nově zde vstoupili Bohemia Energy, s.r.o., SPP CZ nebo také největší výrobce a dodavatel elektrické energie společnost ČEZ. Nejlépe si z nováčků na trhu počínala společnost Bohemia Energy, která získala více než 30 000 nových zákazníků a dosáhla na tržní podíl ve výši 1,16%, jak je vidět v grafu 3.6.

⁴⁵ Viz. ERÚ. Národní zpráva České republiky o elektroenergetice a plynárenství za rok 2008.

Graf 3.6: Rozdělení maloobchodního trhu se zemním plynem v roce 2009 (tržní podíl)



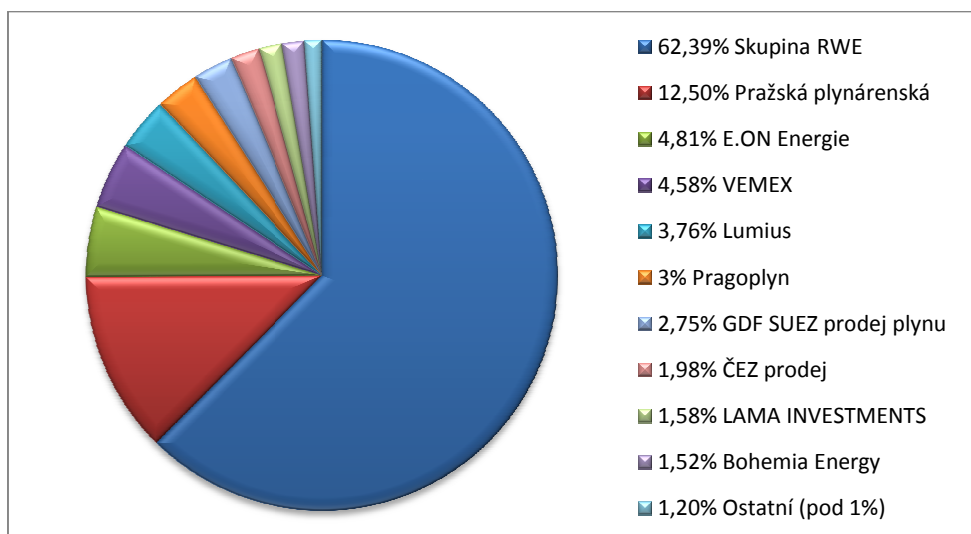
Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ERÚ ⁴⁶

Z grafu (3.6) je patrný opětovný pokles tržního podílu skupiny RWE, který v roce 2009 byl na úrovni 64,88% celkového trhu. Růst tržního podílu je patrný u Pražské plynárenské (13,28%) a u společnosti VEMEX (8,54%). Je zde nutné poukázat na zatím nepatrný, ale do budoucna rostoucí podíl společnosti ČEZ Prodej, která poprvé vstoupila na trhu se zemním plynem a snažila se plyn nabízet zejména svým zákazníkům, kteří od ČEZ odebírali elektrickou energii.

Rok 2010 neznamenal pro skupinu RWE tak velký tržní propad jako v minulých letech, jak je vidět v grafu 3.7. V tomto sledovaném roce vykázalo RWE tržní podíl větší než 62%. Své postavení na trhu zlepšil E.ON, Lumius, Pragoplyn, Bohemia Energy, LAMA INVESTMENTS a velmi také ČEZ Prodej nebo mezinárodní společnost GDF SUEZ. Naopak o polovinu poklesnul tržní podíl společnosti VEMEX oproti roku 2009.

⁴⁶ Viz. ERÚ. Národní zpráva České republiky o elektroenergetice a plynárenství za rok 2009.

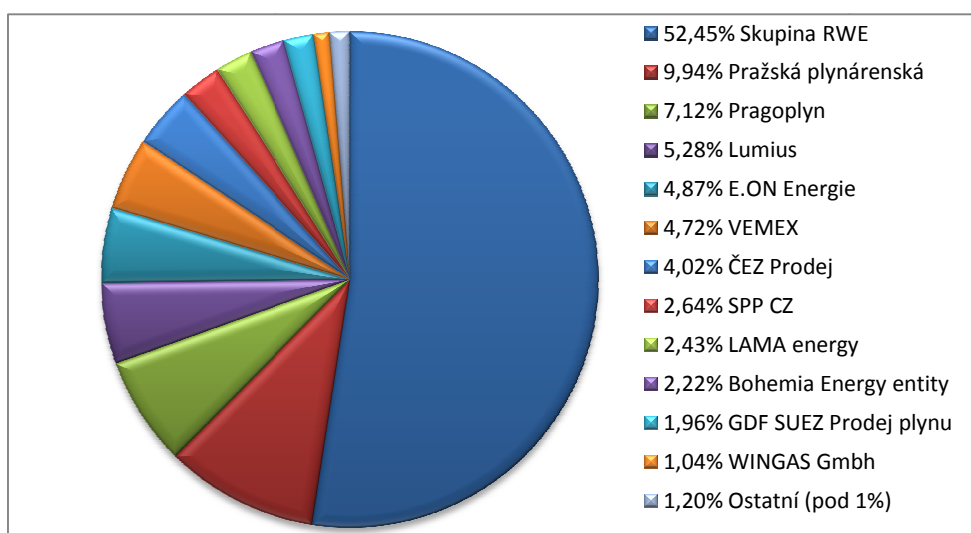
Graf 3.7: Rozdělení maloobchodního trhu se zemním plynem v roce 2010 (tržní podíl)



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat OTE ⁴⁷

Skupina RWE utrhla v roce 2011 poměrně citelnou ztrátu zákazníků a její tržní podíl výrazně poklesl na 52,45%. V grafu 3.8 je vidět srovnání tržních podílů jednotlivých dodavatelů zemního plynu. Výraznějšího úspěchu naopak měl ČEZ Prodej, který přilákal více zákazníků a zvýšil svůj podíl na trhu na 4,02%. Velmi se také dařilo Pragoplynu, SPP CZ, LAMA nebo Bohemia Energy. Tyto firmy využili možností nakoupit levnější plyn (na rozdíl od RWE svázané dlouhodobým kontraktem s Gazpromem) a přetáhnout tak zákazníky skupině RWE.

Graf 3.8: Rozdělení maloobchodního trhu se zemním plynem v roce 2011 (tržní podíl)



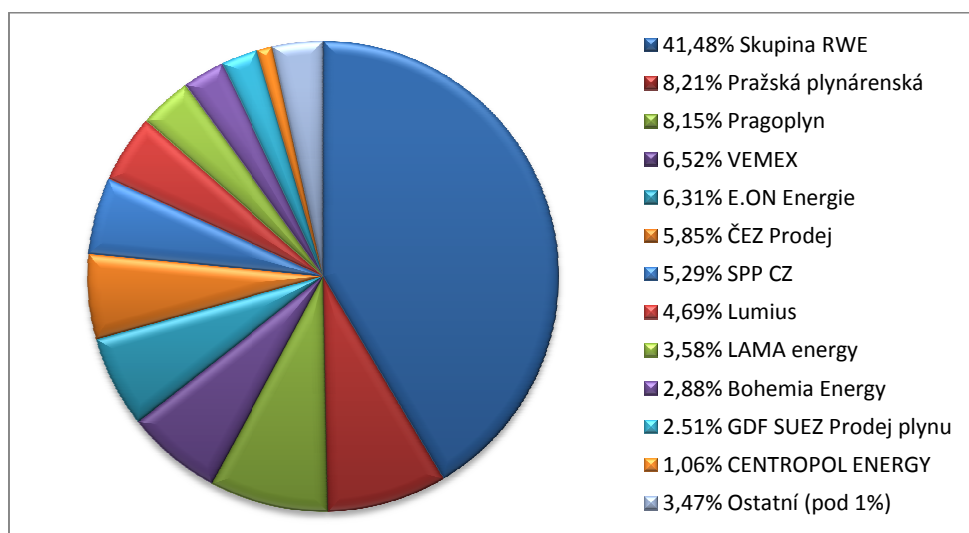
Zdroj: Vlastní zpracování dle dat OTE ⁴⁸

⁴⁷ Viz. OTE. Roční zpráva o trhu s elektřinou a plynem 2010.

⁴⁸ Viz. OTE. Roční zpráva o trhu s elektřinou a plynem v ČR v roce 2011.

V posledním sledovaném roce 2012 došlo opět k poklesu tržního podílu skupiny RWE, kdy tentokrát skupina měla 41,48% trhu se zemním plynem. V grafu 3.9 je vidět, jak moc je již trh se zemním plynem různorodý co se týče množství firem působících na trhu. Dvojkou na českém trhu byla Pražská plynárenská následovaná Pragoplynem. Všechny ostatní firmy na trhu (s podílem větším než 1%) využili více než 10% poklesu RWE a snažili se získat maximum pro sebe.

Graf 3.9: Rozdělení maloobchodního trhu se zemním plynem v roce 2012 (tržní podíl)



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat OTE⁴⁹

Skupina RWE je stále nejsilnějším hráčem na trhu se zemním plynem, ale od roku 2004 ztratila více než 40% ze svého tržního podílu, což je velmi citelná ztráta. Podle mnohých tržní podíl RWE ještě poklesne a měl by se ustálit na 30 – 35%, ale to je pouze predikce a až s odstupem času se prokáže, zda byla správná či nikoliv.

Další podkapitola diplomové práce se bude zabývat tím, jak se skupina RWE reagovala na odliv svých zákazníků ke konkurenci a na zhoršení svého kdysi naprosto dominantního postavení.

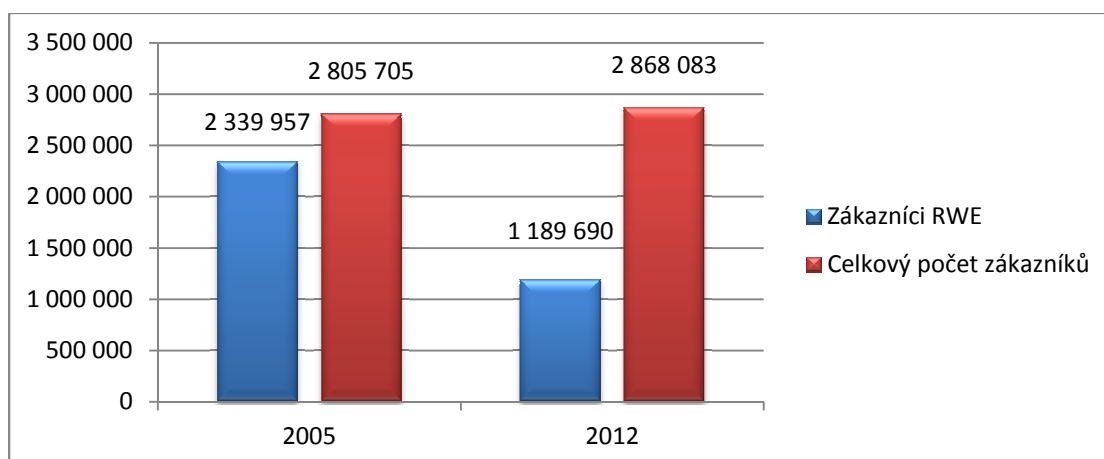
3.6. Dopad liberalizace na RWE

Liberalizace českého plynárenství měla na skupinu RWE hodně negativních dopadů. Největším dopadem byla ztráta obrovského množství zákazníků, kteří přešli ke konkurenci, jež jim nabízela výhodnější ceny zemního plynu. Příčiny, proč byla konkurence schopna nabízet plyn za daleko výhodnější ceny, byla popsána v předchozích kapitolách. RWE během osmi let přišla o 1 150 277 zákazníků. Údaje

⁴⁹ Viz. OTE. Roční zpráva o trhu s elektřinou a plynem v ČR v roce 2012.

o počtech zákazníků jsou uvedeny v grafu 3.10. V roce 2005, kdy došlo k první fázi liberalizace, bylo u RWE 2 339 957 z celkového počtu 2 805 705 zákazníků připojených do distribuční sítě zemního plynu. V roce 2012 se již jednalo „pouze“ o 1 189 690 z celkového počtu 2 868 083. Ztráta zákazníka nebyla samozřejmě jednorázovou záležitostí, ale postupnou, jak je vidět na grafech výše popsanych.

Graf 3.10: Počty zákazníků u RWE v letech 2005 a 2012



Zdroj: Vlastní zpracování (z tabulek a grafů výše uvedených)

Negativní dopadem liberalizace pro RWE byla větší časová náročnost péče o zákazníka. Před liberalizací byl zákazník „přidán“ do systému a jeho požadavky byly řešeny v rámci jedné společnosti (např. VČP nebo SMP). Každá společnost měla svou distribuční část, obchodní část (zákaznické centrum), oddělení fakturace a oddělení pohledávek. Nebylo tedy potřeba dále informovat ostatní společnosti v rámci RWE. V současné době musí být informace o zákazníkovi sdíleny také s organizátorem trhu společností OTE nebo s distributorem. Distributor naopak musí vystavovat každému obchodníkovi fakturu za odebraný zemní plyn. Aby celá komunikace proběhla správně a hlavně dle legislativy, stává se poměrně časově náročnou.

RWE v rámci reakce na liberalizaci vytvořilo na začátku roku 2008 společnost RWE Zákaznické služby, s.r.o., a do ní sloučila funkce, které předtím spadaly do jednotlivých regionálních společností. Byly zde vytvořeny úseky fakturací, vymáhání pohledávek, reklamací a rozvoje. Pod Zákaznické služby byly také převedeny všechny zákaznické centra regionálních společností a došlo ke sjednocení konceptu zákaznických center. Dále bylo v rámci Zákaznických služeb od roku 2009 zřízeno

jednotné Call centrum pro celou Českou republiku, které funguje 24 denně po 7 dní v týdnu.

Další vlna centralizace v rámci RWE proběhla v roce 2009, kdy došlo ke sloučení Severočeské plynárenské, a.s., Středočeské plynárenské, a.s., Západočeské plynárenské, a.s., do nově vytvořené společnosti RWE Energie, a.s. Cílem této fúze bylo sjednocení obchodních činností a také zjednodušení komunikace se zákazníky v daných regionech. Na začátku roku 2014 došlo ke sloučení společností Východočeská plynárenská, a.s., Jihomoravská plynárenská, a.s., Severomoravská plynárenská a.s., a RWE Key Account CZ do společnosti RWE Energie, s.r.o. Důvodem pro tento krok bylo propojení všech obchodníků se zemním plynem na území České republiky do jedné společnosti a docílit tak zefektivnění vnitřních procesů.

Podobný krok centralizace se také týkal vlastníků a provozovatelů distribuční soustavy (společnosti s označením Net). Nejprve byla v říjnu 2009 vytvořena společnost RWE GasNet, s.r.o., do které byly sloučeny regionální distribuční sítě SČP Net, s.r.o., STP Net, s.r.o. a ZČP Net, s.r.o. S účinností od 1. listopadu 2013 došlo ke včlenění zbylých tří regionálních soustav VČP Net, s.r.o., JMP Net, s.r.o. a SMP Net, s.r.o. do GasNetu. Vizí tohoto slučování bylo, aby se RWE stala efektivním, spolehlivým a profesionálním distributorem zemního plynu v České republice. Aktivita distribuční společnosti jsou zaměřeny zejména na zajištění bezpečných a spolehlivých dodávek plynu všem zákazníkům.

RWE na odliv klientů reagovala tím, že od roku 2010 začala být aktivním dodavatelem elektrické energie (proces liberalizace v elektrárenství měl podobný průběh jako v plynárenství, jen s tím rozdílem, že domácnosti si mohou již od roku 2006 vybrat svého dodavatele elektrické energie). RWE postupovala na trhu s elektřinou podobně, jako noví dodavatelé v rámci plynu. Společnost byla schopna lidem prodávat elektřinu za levnější cenu než třeba velký český gigant ČEZ. V prvním roce, kdy RWE nabízela elektřinu, se povedlo získat 0,53% tržní podíl. V roce 2011 podíl vzrostl na 1,25% a v roce 2012 na 2,27%. Je zde velký předpoklad růstu tržního podílu, jelikož RWE dle vyjádření člena představenstva Tomáše Varcopa získá každého čtvrtého zákazníka, který se rozhodne změnit dodavatele elektrické

energie.⁵⁰ RWE se tedy snaží ztráty zákazníků v oblasti zemního plynu kompenzovat akvizicemi nových zákazníků na trhu s elektřinou.

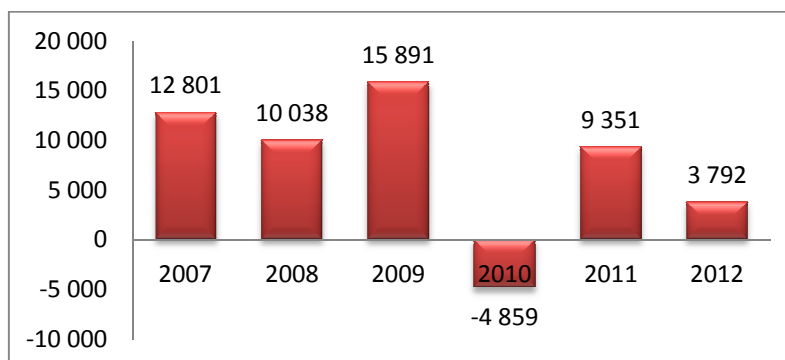
Od konce roku 2013 funguje RWE také jako virtuální mobilní operátor. Vstup na tento trh je vysvětlován snahou o rozšíření nabídky služeb společnosti RWE zákazníkům. Tato služba je vhodná zejména pro ty, kteří využívají k volání předplacené karty a nechtějí být vázáni dlouhodobými smlouvami s mobilními operátory. Cena volání do vlastní sítě stojí 1,30 Kč za minutu a do ostatních sítí 2,30 Kč za minutu. Cena jedné textové zprávy je 1,30 Kč. RWE nabízí 20% kreditu navíc při prvním dobíjení kreditu. Do budoucna se počítá s rozšířením nabídky tarifů.

Liberalizace také ovlivnila výsledky hospodaření společnosti RWE Transgas. Hospodářské výsledky po zdanění jsou uvedeny v grafu 3.11. Od roku 2007 RWE postupně odcházeli zákazníci, což se také projevilo v poklesu tržeb. Druhým faktorem, který ovlivnil tržby RWE v roce 2008 bylo relativně teplá zima, která v České republice panovala. Teplejší zima znamená menší odběry plynu a tím pádem také menší tržby a zisk. V roce 2009 je naopak patrný nárůst zisku. RWE v tomto roce dokázala prodat větší množství zemního plynu do zahraničí, což bylo způsobeno zejména Ukrajinskou plynárenskou krizí na počátku roku 2009. Plyn byl mimo jiné vyvážen na Slovensko, kdy se RWE podařilo zajistit reverzní dodávky zemního plynu. To znamená, že plyn proudil v opačném směru, než ve kterém do České republiky přichází. Následující rok 2010 ovšem znamenal historicky první ztrátu v hospodaření a to ve výši skoro 4,9 miliard korun. Na vině byl jednak odliv zákazníků, ale zejména přebytek zemního plynu na trzích v Evropě, což způsobilo, že cena zemního plynu na spotových burzách klesla místy až o 50%. RWE byla ovšem vázána dlouhodobým kontraktem s ruským Gazpromem a cenu tak v podstatě musela zákazníkům dorovnávat ze svého. Pozitivní výsledky za rok 2011 byly způsobeny nadprůměrně chladnou zimou a také zisky plynoucími ze skladování a přepravy zemního plynu. Rok 2012 byl opět ovlivněn velkým odlivem zákazníků a dlouhodobými nevhodnými kontrakty s ruským Gazpromem, se kterým RWE vedla arbitráž o úpravu cen zemního plynu. V případě tržeb ze zemního plynu je nutné zmínit, že ne všechny segmenty se na tržbách podílejí stejně. Největší tržby plynou ze segmentu velkoodběratelů. Velkoodběratelé se v roce 2012 podílely 43,43% na celkové spotřebě zemního plynu v České republice. Domácnosti se na spotřebě

⁵⁰ Viz. NOVINKY.CZ.

podílely 30,26%. Pro RWE je tedy velmi zásadní, když od ní odejde několik velkoodběratelů ke konkurenci.

Graf 3.11: Zisk po zdanění společnosti RWE Transgas (mil. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle materiálů RWE

3.7. Shrnutí dopadu liberalizace trhu v energetickém průmyslu

V poslední kapitole praktické části diplomové práce bude provedeno shrnutí celé analýzy dopadů liberalizace v energetickém průmyslu pomocí metody PEST. Následně budou pomocí SWOT analýzy popsány silné a slabé stránky společnosti RWE a příležitosti a hrozby, které mají na společnost vliv. Na základě SWOT analýzy budou vzneseny návrhy a doporučení pro RWE.

3.7.1. PEST analýza

PEST analýza se skládá ze čtyř faktorů, které ovlivňují makrookolí podniku. Těmi jsou politické a legislativní, ekonomické, sociální a technologické faktory.

1) Politické a legislativní faktory

Stěžejním zákonem pro podnikání v energetickém průmyslu je zákon č. 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a výkonu státní správy v energetických odvětvích a změně některých zákonů (energetický zákon), ve znění pozdějších předpisů. Proces liberalizace českého plynárenství byl vyvolán přístupem České republiky do Evropské unie. Hlavním legislativním faktorem byla směrnice 2003/55/ES Evropského parlamentu a Rady o společných pravidlech pro vnitřní trh se zemním plynem z 26. června 2003, která přikazovala nově vstoupivším členským státům, že plynárenství musí být otevřeno. Evropská unie tímto krokem chtěla zvýšit konkurenci na trhu se zemním plynem, dodat celému podnikání větší transparentnost a pokusit se dosáhnout snížení cen zemního plynu. Evropská směrnice také donutila členské státy k undundligu, neboli oddělení provozovatele přepravní a distribuční sítě od

obchodníka. RWE tedy musela vyčlenit provozovatele přepravní soustavy do nové společnosti, nezávislé na RWE. Provozovatele distribuční soustavy RWE vyčlenila také do samostatných společností, ty ovšem se staly dceřinými společnostmi regionálních plynárenských společností. Vstup České republiky do EU stál zatím RWE milion zákazníků, kteří přešli ke konkurenci.

Společnost RWE se mimo energetického zákona musí řídit velkou škálou nařízení vlády České republiky, vyhláškami Ministerstva životního prostředí a Ministerstva průmyslu a vyhláškami a cenovými rozhodnutími Energetického regulačního úřadu.

2) Ekonomické faktory

Naprosto zásadní dopad na plynárenství měla světová ekonomická krize. Krize způsobila v České republice relativně velké utlumování výroby, což mělo pro RWE za následek menší odběry zemního plynu, tím pádem nižší tržby za odběry a zisky z toho plynoucí.

Podnikání RWE bylo a stále je ovlivňováno silou české měny a jejím kurzem k euru a dolaru. Tyto kurzy jsou pro RWE zásadní zejména v případech, kdy nakupuje plyn na zahraničních trzích.

3) Sociální a demografické faktory

. V souvislosti s energetickým průmyslem se objevily a stále fungují nekalé praktiky podomních obchodníků. Tito tzv. door-to-door prodejci mají provizi z každé nově podepsané smlouvy se zákazníkem. Velmi často se stává, že je na potenciálního zákazníka vyvíjen velký psychologický nátlak, zejména pak na starší osoby. Nátlak často přerůstá ve výhrůžky typu – nepodepíšete, bude vám odpojen zemní plyn (případně elektřina). Lidé před těmito výhrůžkami samozřejmě ustoupí a podepíší. Častým jevem je také zkreslování informací, které prodejce zákazníkovi sděluje. Zákazníci jsou nalákáni na slibované velmi levné ceny zemního plynu, které ovšem v reálu tak levné nejsou a zákazník platí více než u svého předchozího dodavatele. Společnost RWE se od těchto nekalých obchodních praktik distancuje.

Podpora obnovitelných zdrojů energie je aktuálně velké téma jak v Evropské unii, tak v České republice a týká se zejména elektrické energie. Jelikož je RWE obchodníkem s elektřinou, má také na ni vliv. Za každou odebranou megawatthodinu musí koncový zákazník zaplatit určitou částku na obnovitelné zdroje energie. V roce 2013 byly poplatky za obnovitelné zdroje ve výši 583 Kč/MWh. Tyto příplatky na

obnovitelné zdroje energie zvyšují lidem životní náklady. Navíc lidem klesá průměrná mzda. Podle posledních údajů za 3. čtvrtletí roku 2013 poklesla nominálně o skoro dvě procenta (-1,8%) a reálně skoro o tři (-2,9%). Souhrnně byl rok 2013 druhým v řadě, kdy se reálné mzdy v průměru snížily. Poplatek za obnovitelné zdroje také výrazně zvedá náklady velkoodběratelům, zejména těm, jejichž výroba je energeticky náročná. Zvyšující se náklady mohou velcí výrobci řešit propouštěním zaměstnancům a tím pádem zvyšovat nezaměstnanost v oblasti, kde podnikají. Velkým odpůrcem poplatků za obnovitelné zdroje je Jan Světlík, majitel Vítkovice Machinery Group.

4) Technologické faktory

V současné době je velkým trendem orientace na obnovitelné zdroje energie, jako jsou vodní či solární elektrárny, využití biomasy a bioplynu nebo tepelná čerpadla na ohřev domů a mnoho dalších. Obnovitelné zdroje energie (OZE) budou v budoucnu plnit čím dál větší roli, zejména pokud budou ve větší míře ubývat neobnovitelné zdroje energie. Proto jsou stávající OZE zdokonalovány a nové vyvíjeny ve snaze vyhnout se v budoucnu problému s nedostatkem energií. Aktuálním tématem je také schopnost těžit břidlicový plyn, což bylo ještě před pár lety skoro nemožné. Jenomže se technologický vývoj posunul, což mělo velký pozitivní dopad zejména na Spojené státy. USA se díky břidlicovému plynu stali více nezávislí na dovozu energií a v podstatě již evropský plyn nepotřebují. Ale naopak se chystají v dohledné době začít plyn ve větší míře vyvážet na druhou stranu Atlantického oceánu.

3.7.2. SWOT analýza

Na obrázku 3.2 je zobrazena tabulka SWOT analýzy, ve které jsou vepsány jednotlivé silné a slabé stránky společnosti RWE, dále příležitosti a hrozby, které mají vliv na společnost RWE.

Obr. 3.2: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Know – how• Důkladně propracované vnitřní procesy a postupy• Systém vzdělávání pracovníků	<ul style="list-style-type: none">• Arbitráž s Gazpromem
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Zvýšení podílu na trhu s elektřinou• Zaměření se na moderní technologie	<ul style="list-style-type: none">• Odliv zákazníků• Energetická situace v Německu

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Společnost RWE (předtím Transgas) působí na českém trhu se zemním plynem velkou řádku let. Za tu dobu si společnost vypracovala své know-how (zkušenost), jak fungovat na trhu se zemním plynem. Tato zkušenost se velmi pozitivně projevuje na trhu s elektrickou energií, kam společnost vstoupila v roce 2010. Za první tři roky (do 2012), kdy RWE funguje jako obchodník s elektřinou, byla společnost schopna získat skoro tři procentní podíl na trhu. Výsledky za rok 2013 ještě nebyly zveřejněny, ale dá se předpokládat, že podíl RWE na trhu s elektřinou nadále rostl a vyhlídky do budoucnosti hovoří ve prospěch společnosti.

Není to jenom know-how společnosti, ale také perfektně nastavené a propracované vnitřní postupy a procesy. V rámci RWE funguje oddělení metodiky a rozvoje, které tyto procesy a postupy neustále zdokonaluje a přizpůsobuje aktuálním podmínkám. Bez postupů a procesů by se činnosti společnosti změnily ve velký chaos, kdy by nikdo nevěděl, co a jak má udělat. RWE v posledních letech sjednotila jak své obchodníky se zemním plynem do jedné společnosti (RWE Energie), tak také provozovatele distribuční soustavy (do společnosti RWE GasNet). Vnitřní procesy tím tak byly sjednoceny a do značné míry také zjednodušeny.

RWE má propracovaný systém vzdělávání, který zaměstnancům společnosti dává prostor k dlouhodobému plánování svého profesního a osobního rozvoje. Systém vzdělávání je zaměřen na zdokonalování kvalifikace zaměstnanců, zejména

formou odborných kurzů, konferencí a rozvojových programů uzpůsobených vždy pro určitou skupinu zaměstnanců. Společnost také nezapomíná na vzdělávání manažerů, na jejich manažerské dovednosti a rozvoj jejich schopnosti vést zaměstnance.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky společnosti RWE patří stále probíhající arbitrážní řízení se společností Gazprom. RWE v roce 2006 prodloužila dlouholetý kontrakt s Gazpromem zajišťující zásobování zemním plynem ve výši 9 mld. m³ za rok. V tomto kontraktu byla cena za zemní plyn navázána na cenu ropy a ropných produktů. V roce 2006 se zdálo, že smlouva bude velmi výhodná. Bohužel nastala celosvětová ekonomická krize, která způsobila poklesy odběrů zemního plynu. V té době se také začal ve Spojených státech těžit břidlicový plyn. USA měli najednou velké množství svého zemního plynu a rázem se z velkého dovozce plynu stal exportér. Tyto dvě příčiny způsobily, že v Evropě bylo najednou velké množství plynu a malý odběr. Nabídka daleko přesahovala poptávku a cena zemního plynu spadla. Ceny plynu se odtrhly od cen ropy. S plynem se začalo obchodovat na burzách, kde byla cena nižší až o 20% (RWE uvádí o 50% oproti ceně u dlouhodobého kontraktu). RWE se tedy snažila nejprve s Gazpromem dohodnout o snížení ceny a posléze přistoupila k zahájení arbitráže u soudu ve Vídni. Soud v roce 2013 rozhodl arbitráž ve prospěch RWE s tím, že se musí změnit cenový vzorec ve smlouvě a také, že Gazprom musí RWE vrátit platby za dodávky plynu od roku 2010.

Příležitosti

RWE má velkou šanci navýšit v blízké době svůj podíl na trhu s elektřinou a tím dosáhnout aspoň částečné kompenzace úbytku zákazníku odebírajících zemní plyn.

Současná doba velmi přejí komunikačním technologiím, zejména chytrým telefonům a tabletům. Právě zaměření se na nově rozšířené komunikační technologie může RWE přinést strategickou výhodou oproti konkurenci.

Hrozby

Společnost RWE má devět let od začátku liberalizace českého plynárenství 41 procentní podíl na tomto trhu (údaj za rok 2012). Na počátku celého procesu byl tržní podíl společnosti okolo 83%. Nadále stále hrozí, že odliv zákazníků bude pokračovat a tržní podíl se ještě zmenší a ustálí se kolem 30%.

Hrozba pro společnost RWE přichází také z Německa, kde sídlí mateřská společnost RWE AG. Německá vláda se rozhodla uzavřít veškeré jaderné elektrárny v zemi do roku 2022. RWE AG, která provozuje v Německu 4 jaderné elektrárny, se tím dostala do dluhových problémů, které mimo jiné řeší odprodejem velké části majetku. V České republice se to dotklo prodeje provozovatele přepravní soustavy společnosti NET4GAS, která byla v roce 2013 prodána do rukou německé pojišťovny Allianz a kanadské investiční skupiny Borealis. Může se stát, že německý vlastník rozhodne prodat další aktivum v držení české RWE.

4. Návrhy a doporučení vedoucí k upevnění pozice na trhu

V poslední části diplomové práce jsou prezentovány návrhy a doporučení, které povedou k upevnění si pozice na trhu pro společnost RWE. Návrhy zde prezentovány vycházejí z PEST analýzy a SWOT analýzy.

4.1. Zaměření se na moderní technologie

Moderní technologie, zejména různé druhy aplikací pro chytré telefony a tablety, zažívají v poslední době velký nárůst popularity. Současné technologie jsou na tak sofistikované úrovni, že je možné pomocí telefonu či tabletu na dálku ovládat například rodinný dům (osvětlení, vytápění, atd.). Trendem poslední doby je odklon od počítačů právě k chytrým telefonům a tabletům, které mají oproti počítačům jednu nezeměnitelnou výhodu – okamžité připojení k internetu z jakéhokoli místa (samozřejmě za předpokladu toho, že je v daném místě internetové připojení).

Současně s tímto trendem dospívá jedna generace mladých lidí, kteří považují mobilní aplikace za naprostou samozřejmost pro komunikaci. Tato generace bude v blízké budoucnosti postupně zakládat své rodiny a řešit s tím věci spojené – pořízení vlastního bydlení a dohodnutí smlouvy s dodavatelem energií. Tohoto by mělo RWE využít a vyvinout svou vlastní aplikaci pro chytré telefony a tablety, pomocí které budou zákazníci ovládat své účtu na zemní plyn nebo elektřinu. Aplikace se bude jmenovat RWE Online 24 a bude fungovat následovně:

- Zákazník si aplikaci RWE Online 24 stáhne na svůj chytrý telefon nebo tablet.
- Zákazník se zaregistruje pomocí uživatelského jména a hesla, které je vázáno k jeho smlouvě a obdrží od RWE potvrzující textovou zprávu, ve které bude uveden číselný kód, pro ověření, zda totožnosti daného zákazníka.
- V záložce si zákazník vybere, o které službě chce vědět informace – buď o dodávkách zemního plynu, nebo elektřiny.
- Dále budou v aplikaci RWE Online 24 uvedeny údaje o daném zákazníkovi (např. počet odběrných míst). Zákazník si v této sekci bude moci změnit heslo pro přihlášení do aplikace.

- V podsekcí (plyn, elektřina) pak zákazník najde detailní vyúčtování ke každému odběrnému místu, které má u RWE registrováno (u jedné smlouvy může být více odběrných míst). Také by se zde nacházela historie spotřeby a vyúčtování a plán měsíčních záloh
- V aplikaci by byly uvedeny kontaktní údaje společnosti RWE pro případ, že zákazník potřebuje volat na Call centrum nebo navštívit zákaznickou kancelář. Podle zákaznickovy aktuální polohy by se na mapě zákaznickovy zobrazila nejbližší zákaznická kancelář, kam může fyzicky přijít.
- Součástí aplikace by byla také funkce podání reklamace (např. na špatně vystavené vyúčtování). Zákazník by jednoduše vyplnil všechny nutné údaje a stisknutím jednoho tlačítka reklamaci odeslal. Pracovníci RWE by si danou reklamaci stáhli ze systému a začali proces řešení reklamace.

Aplikace RWE Online 24 by byla ke stažení zdarma a přístupná pro všechny platformy chytrých telefonů a tabletů, ať už se jedná např. o zařízení využívající operační systém Android od společnosti GOOGLE nebo iOS od společnosti Apple nebo softwaru jiných výrobců mobilních telefonů. Smyslem je, aby aplikace byla volně přístupná pro zákazníky skupiny RWE.

Výhodou takovéto aplikace RWE Online 24 je rychlost, s jakou si zákazník najde všechny potřebné informace o svém účtu u společnosti RWE. Nemusí tedy čekat, až se dostane k počítači, ale vše vyřídí během chvíle pomocí pár stisknutí tlačítka.

RWE má dvě možnosti u vytváření této aplikace. První možností je, že si ji navrhne a vytvoří sama. Druhou možností je najmutí firmy specializující se na vytváření aplikací pro chytré telefony a tablety. Druhá varianta je vhodnější, jelikož RWE zajistí, že aplikace bude kvalitně vytvořena a bude obsahovat důkladné zabezpečení proti zneužití.

Podobnou aplikaci má zatím jediný z konkurentů RWE, a to společnost E.ON, která ji nabízí od listopadu 2013. RWE má tedy velkou šanci přijít s podobnou aplikací jako druhá firma na trhu.

4.2. Zvýšení podílu na trhu s elektřinou

Velký potenciál se pro RWE skrývá v dodávkách elektrické energie. Od roku 2010, kdy RWE poprvé vstoupila na tento trh, získala přes dvouprocentní tržní podíl. RWE je schopna k sobě přilákat každého čtvrtého zákazníka, který se rozhodne

změnit dodavatele elektřiny. Společnost má ovšem potenciál na to, aby byla schopná získat každého třetího, případně i druhého zákazníka, který mění dodavatele.

Cíl společnosti RWE na trhu s elektřinou by měl být stanoven takto:

- V roce 2015 mít 5% trhu s elektřinou
- V roce 2017 mít podíl na trhu ve výši 7%.

Aby tyto cíle RWE splnila, musí se stát pro nové potenciální zákazníky atraktivním dodavatelem elektrické energie. Řešením by mohla být například nová reklamní kampaně v televizi a na internetu, která by ovšem byla postavena jinak než současná. Měla by být zejména vtipná (hravá) nebo lehce ironická, prostě taková, aby si ji lidé po zhlédnutí lehce zapamatovali a ještě si mezi sebou o ní povídali. Příkladem mohou být reklamy společnosti T-Mobile. Jejich reklamy (Motorkáři, Skokani, Skokani po sezoně nebo aktuálně V naší třídě je nelíp) se staly velmi oblíbenými a vyhledávanými na internetu a některé řečnické obraty (hlášky) skoro až zdomácněly.

RWE by se měla u akvizic nových zákazníků soustředit na dva důležité body:

- 1) Získat každého třetího zákazníka, který se rozhodl změnit dodavatele elektrické energie.
- 2) Nabízet elektřinu stávajícím zákazníkům, kteří od RWE odebírají zemní plyn.

Stávajícím zákazníkům by měly být nabízeny možnosti vytvoření si balíčku plyn + elektřina s tím, že by při dané kombinaci dosáhli na procentuální slevu z celkové roční částky. Takové balíčky RWE momentálně ve svém portfoliu nemá. Balíček je nutné postavit podle segmentů (VO, SO a MO, DOM). Zákazník zároveň musí vidět, že se mu daný balíček vyplatí. Slevy ceny za rok při využití balíčku plyn + elektřina by například vypadaly následovně:

- VO – sleva 2,45%
- DOM – sleva 1,75%
- SO a MO – sleva 1,05%.

Sleva by se vztahovala pouze na první rok využívání balíčku a od dalšího roku by již neplatila. Smyslem slevy je přilákat nové zákazníky, kteří díky tomu můžou v prvním roce u RWE výrazně ušetřit.

K velkoodběratelům by měla RWE přistupovat individuálně a připravovat jim obchodní podmínky a ceník „na míru“. V případě, že má zákazník více odběrných míst, budou nastaveny tak, aby se na každém odběrném místě platila stejná cena za

odebranou elektrickou energií na daný rok. Cena elektrické energie se může měnit podle místa odběru (jiná je např. v Praze a jiná ve Frýdku – Místku). Zákazníkovi tento krok přinese úspory, jelikož by se cena odběru stanovala podle „nejlevnější“ lokality, ve které má zákazník odběrné místo.

4.3. Speciální nabídka pro větší zákazníky

Velmi důležité pro RWE je udržet si stávající zákazníky segmentů velkoodběratelé, střední odběratelé a maloodběratelé zemního plynu. Služby navíc pro tyto klienty mohou být také faktorem, který je udrží u RWE.

Velkoodběratelé

RWE musí i nadále k této skupině přistupovat individuálně, jelikož se jedná o největší zákazníky. Bylo by vhodné, aby těmto velkým klientům nabídla RWE něco navíc, například energetický audit zdarma pro 3 budovy klienta, které si vybere. Cena za energetický audit se pohybuje pro velké objekty zhruba kolem padesáti tisíc korun. Velkoodběratel tuto službu získá jako bonus k prodloužení smlouvy se společností RWE. Zákazník auditem zjistí, kde mu vznikají energetické ztráty a jejich odstraněním docílí nižších odběrů, které se mu projeví v menších nákladech.

Střední odběratelé a maloodběratelé

K zákazníkům těchto dvou segmentů již RWE nemůže přistupovat individuálně, jelikož je těchto velké množství. Ke komunikaci s nimi by bylo vhodné vytvořit speciální linky v Call centru, které budou obsluhovat vyškolení zaměstnanci právě na komunikaci s těmito dvěma segmenty zákazníků. Při prodloužení smlouvy s RWE by i pro tyto zákazníky byl bonus v podobě energetického auditu, který by ovšem nebyl zdarma, ale s třetinovou slevou.

5. Závěr

Správně zvolená strategie je klíčem k úspěchu každé firmy. V dnešním velmi dynamicky se rozvíjejícím světě to platí dvojnásob. Strategie neboli jakási ústřední myšlenka se musí prolínat v každé činnosti firmy, jinak nelze docílit úspěchu. Bez spolupráce veškerých činností ve firmě by i ta nejlepší strategie byla zbytečná. Firmám může dobře zvolená strategie přinést konkurenční výhodu oproti ostatním na trhu.

Cílem diplomové práce byla detailní analýza procesu liberalizace českého plynárenství a navrhnutí vhodné strategie pro společnost RWE, jež povede k upevnění pozice společnosti na trhu. Trh se zemním plynem se otevřel pro všechny zákazníky, včetně domácností, na začátku roku 2007. Za tu dobu (do roku 2012) ztratila společnost RWE přes čtyřicet procent trhu. RWE musela na tuto skutečnost zareagovat. Jednou z reakcí RWE byl její vstup na trhu s elektrickou energií, kde si dokázala vybudovat vcelku slušné postavení a v současné době je schopná přilákat každého čtvrtého zákazníka, který se rozhodl změnit dodavatele elektrické energie.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V první části byl vymezen teoretický rámec v oblasti liberalizace trhu, kdy byl přiblížen historický vývoj liberalismu ve světě a dále zde byly vysvětleny současné přístupy ke strategii, službám a kvalitě služby. Také zde byl nastíněn základní legislativní rámec trhu s energiemi.

V praktické části byl nejprve přiblížen energetický průmysl České republiky, vývoj plynárenství a byla představena společnost RWE. V následné kapitole byla provedena detailní analýza celého procesu liberalizace v plynárenství. Analýza se zaměřovala na počty změn dodavatelů zemního plynu v průběhu procesu liberalizace trhu a také na vysvětlení, jaké dopady měla liberalizace na skupinu RWE v České republice.

Návrhy a doporučení, které z diplomové práce vzešly, se týkaly využití potenciálu, který se pro společnost RWE skrývá v současném trendu informačních technologií. Zejména se jednalo o využití aplikace pro chytré telefony a tablety, pomocí které by zákazníci měli okamžitě přístup ke svému účtu u RWE. Další doporučení byla směřována ke zvýšení tržního podílu na trhu s elektrickou energií a jako speciální nabídka větším zákazníkům.

Seznam použité literatury

Knižní publikace

1. BARTES, František. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2012. 317 s. ISBN 978-80-7418-113-9.
2. COLVIN, Geoffrey. *Růst i při klesajícím trendu: deset strategií managementu pro úspěšné překonání recese*. Přel. Daniel Orgoník. Brno: Computer Press, 2010, 179 s. ISBN 978-80-251-2748-3.
3. DOZ, Yves a Mikko KOSONEN. *Dynamická strategie: schopnost pohotově měnit strategii vám umožní získat náskok před konkurenty*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011. 284 s. ISBN 978-80-7261-227-7.
4. HOLMAN, Robert a kol. *Dějiny ekonomického myšlení*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 539 s. ISBN 80-717-9380-9.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
6. KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012, 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9.
7. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd.. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
8. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
9. KOTLER, Philip a Milton KOTLER. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. Brno: BizBooks, 2013. 208 s. ISBN 978-80-265-0076-6.
10. KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
11. KUBÁTOVÁ, Sláva. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press, 2012. 214 s. ISBN 978-80-7261-257-4.
12. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
13. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
14. ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 364 s. ISBN 978-80-247-4694-4.
15. VITALE, Robert P, Joseph J GIGLIERANO a Waldemar PFOERTSCH. *Business-to-business marketing: analysis and practice*. Boston: Prentice Hall, c2011, xxx, 512 p. ISBN 01-360-5828-0.

16. VEBER, Jaromír. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9.
17. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
18. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje

19. ENERGETICKÝ REGULAČNÍ ÚŘAD. *ERÚ: O úřadu* [online]. ERÚ [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.eru.cz/cs/o-uradu>
20. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY. *MPO: Obnovitelné zdroje energie v roce 2012* [online]. MPO [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument144453.html>
21. ČEZ. *ČEZ: Energie z obnovitelných zdrojů* [online]. ČEZ [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/vyroba-elektriny/obnovitelne-zdroje.html>
22. EUROPEAN NETWORK OF TRANSMISSION SYSTEM OPERATORS OF ELECTRICITY. *ENTSO-E: Memo 2012* [online]. ENTSO-E [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <https://www.entsoe.eu/publications/general-publications/memo-entso-e-facts-figures>
23. ENERGOSTAT. *Energostat: Top firmy teplo* [online]. ENERGOSTAT [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://energostat.cz/teplo.html>
24. ZEMNÍ PLYN. *Zemní plyn: Historie plynárenství* [online]. ZEMNÍ PLYN [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://www.zemniplyn.cz/historie>
25. NET4GAS. *Ne4Gas: Historie* [online]. NET4GAS [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.net4gas.cz/cs/historie>
26. NET4GAS. *NET4GAS: Převážná soustava* [online]. NET4GAS [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.net4gas.cz/cs/prepravni-soustava>
27. NET4GAS. *Ne4Gas: 40 let tranzitu zemního plynu přes území České republiky* [online]. NET4GAS [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: http://www.net4gas.cz/cs/media/brozury/N4G_40_let_brozura_CZ.pdf?jls=20140219140047
28. VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Vláda ČR: Záznam z jednání schůze vlády České republiky konané dne 1. listopadu 2000* [online]. VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY [cit. 2014-03-25]. Dostupné z:

<https://kormoran.vlada.cz/usneseni/usnweb.nsf/0/E4545C5F0DCCB3D6C12571B6006F1F31>

29. VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Vláda ČR: Záznam z tiskové konference po schůzi vlády ČR ve středu 1. listopadu 2000* [online]. VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/historie-minulych-vlad/tiskova-konference-po-schuzi-vlady-cr-1--11--2000-956/>
30. VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Vláda ČR: Usnesení vlády České republiky ze dne 17. prosince 2001 č. 1342 + P* [online]. VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <https://kormoran.vlada.cz/usneseni/usnweb.nsf/0/17BE751C4EE8BFEDC12571B6006C49F3>
31. EEIP. *EEIP: Akvizice Transgasu a 8 distribučních plynárenských společností* [online]. EEIP [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <http://www.eeip.cz/akvizice-transgasu-a-8-distribucnich-plynarenskych-spolecnosti/>
32. RWE. *RWE: RWE v ČR* [online]. RWE [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.rwe.cz/o-rwe/rwe-v-cr/>
33. Směrnice 2003/55/ES Evropského parlamentu a Rady ze dne 26. června 2003. <http://www.eru.cz/user_data/files/legislativa/legislativa_EU/smernice/smernice%203.pdf>
34. Zákon 670 ze dne 30. 12. 2004, kterým se mění zákon 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 228, s. 11950 – 12020. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=228&typeLaw=zakon&what=Cislo_castky>
35. PRAŽSKÁ PLYNÁRENSKÁ. *PP: Výroční zpráva 2004* [online]. PP [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://files.ppas.cz/o-nas/spolecnost-ppas/vyrocní-zpravy/ppas-vyrocní-zprava-2004.pdf>
36. ENERGETICKÝ REGULAČNÍ ÚŘAD. *ERÚ: Roční zpráva o provozu plynárenské soustavy ČR 2012* [online]. ERÚ [cit. 2014-04-09]. Dostupné z http://www.eru.cz/documents/10540/462888/Zprava_o_provozu_PS_2012.pdf/b24c20ce-171e-4a35-ac89-e09eacc57932
37. ENERGETICKÝ REGULAČNÍ ÚŘAD. *ERÚ: Roční zpráva o provozu ES ČR 2012* [online]. ERÚ [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: http://www.eru.cz/documents/10540/462820/Rocni_zprava_provoz_ES_2012.pdf/4fdde065-9e59-442f-ba17-74651ff68625

38. ENERGETICKÝ REGULAČNÍ ÚŘAD. *ERÚ: Roční zpráva o provozu* [online]. ERÚ [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.eru.cz/cs/plyn/statistika-a-sledovani-kvality/rocn-zpravy-o-provozu>
39. ENERGETICKÝ REGULAČNÍ ÚŘAD. *ERÚ: Národní zpráva České republiky o elektroenergetice a plynárenství za rok 2005* [online]. ERÚ [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.eru.cz/documents/10540/466497/NZ2005.pdf/9effba8e-a23c-41af-81fd-269b3ff61c0d>
40. ENERGETICKÝ REGULAČNÍ ÚŘAD. *ERÚ: Národní zpráva České republiky o elektroenergetice a plynárenství za rok 2006* [online]. ERÚ [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.eru.cz/documents/10540/466497/NZ2006.pdf/d0e9d4e6-2eeb-404c-815c-c274d1c5f219>
41. ENERGETICKÝ REGULAČNÍ ÚŘAD. *ERÚ: Národní zpráva České republiky o elektroenergetice a plynárenství za rok 2008* [online]. ERÚ [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.eru.cz/documents/10540/488670/NZ+2008.pdf/d26b7346-c481-4457-8ccd-bc7d189b94fe>
42. ENERGETICKÝ REGULAČNÍ ÚŘAD. *ERÚ: Národní zpráva České republiky o elektroenergetice a plynárenství za rok 2009* [online]. ERÚ [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.eru.cz/documents/10540/488670/NZ.pdf/c3e2a934-38af-4fcd-931d-55901814f3a7>
43. OTE. *OTE: Roční zpráva o trhu s elektřinou a plynem 2010* [online]. OTE [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: https://www.ote-cr.cz/o-spolecnosti/soubory-vyrocn-zprava-ote/Technicka_zprava_2010.pdf
44. OTE. *OTE: Roční zpráva o trhu s elektřinou a plynem v ČR v roce 2011* [online]. OTE [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <https://www.ote-cr.cz/o-spolecnosti/soubory-vyrocn-zprava-ote/vyrocn-zprava-2011.pdf>
45. OTE. *OTE: Roční zpráva o trhu s elektřinou a plynem v ČR v roce 2012* [online]. OTE [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <https://www.ote-cr.cz/o-spolecnosti/soubory-vyrocn-zprava-ote/rocn-zprava-2012.pdf>
46. NOVINKY.CZ. *Novinky.cz: RWE sníží ceny plynu o deset procent, lidé ušetří až tisíce* [online]. NOVINKY.CZ [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/finance/297633-rwe-snizi-ceny-plynu-o-deset-procent-lide-usetri-az-tisice.html>

Ostatní zdroje

47. Interní materiály RWE

Seznam zkratek

PPS	- Provozovatel přepravní soustavy
PPZ	- Provozovatel podzemních zásobníků
RDS	- Regionální distribuční společnost
PDS	- Provozovatel distribuční soustavy
VO	- Velkoodběratel
SO	- Střední odběratelé
MO	- Maloodběratelé
DOM	- Domácnosti
SMP	- Severomoravská plynárenská
JMP	- Jihomoravská plynárenská
VČP	- Východočeská plynárenská
SČP	- Severočeská plynárenská
STP	- Středočeská plynárenská
ZČP	- Západočeská plynárenská

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněná v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2014



Jiří Konečný

Seznam příloh

Příloha č. 1: Výstavba tranzitních plynovodů 1971 – 1994

Příloha č. 2: Schéma smluvních vztahů před liberalizací, stav k 31. 12. 2004

Příloha č. 3: Schéma smluvních vztahů v meziobdobí (2005 – 2006)

Příloha č. 4: Schéma smluvních vztahů po liberalizaci, od ledna 2007